Teora

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație

Liz Clarke

Internet: www.teora.ro

Cuprins

Cuvânt înainte **8**

Introducere **10**

1. Adaptează-te la mediul extern **12**

1.1. Schițarea unui nou viitor 12
1.2. Trecutul nu ne mai ajută 18
1.3. Ciclurile previzibile ale schimbării 19
1.4. Afaceri de succes 28
1.5. Analizează-ți mediul de afaceri 28
1.6. Rezumat 33

2. Evaluați capacitatea internă a organizației **34**

2.1. Provocarea anilor '90 35
2.2. Organizarea în vederea schimbării 36
2.3. Strategia ca pârghie a schimbării 38
2.4. Structura ca pârghie a schimbării 40
2.5. Sistemele pot fi atractive 43
2.6. Resursele umane ca pârghie a schimbării și modificarea culturii 47
2.7. Managementul viitorului 50
2.8. Definirea programului de schimbare. 51
2.9. Rezumat 52

3. Schimbarea începe cu dumneavoastră **53**

3.1. Adaptați-vă mentalitatea 53
3.2. Schimbarea vă va cuprinde și pe dumneavoastră 56
3.3. Fiți încrezător că puteți modifica situația 56
3.4. Paradoxul transformării personale 57
3.5. Desprindeți-vă de trecut 58
3.6. Tranziție personală 62
3.7. De la „încurcă-lume" la strateg: stiluri de influență 66
3.8. Rezumat 76

4. Înțelegerea procesului schimbării 77
4.1. Provocarea lansată echipei manageriale 77
4.2. Schimbarea provoacă suferință 78
4.3. Procesul previzibil al schimbării 84
4.4. De ce opun oamenii rezistență: tranformarea aspectelor negative în aspecte pozitive 88
4.5. Rezumat 94

5. Crearea unei culturi favorabile schimbării 95
5.1. Nu există soluții rapide 95
5.2. Crearea unei „piețe interne" a schimbării 97
5.3. Investiția în educație 97
5.4. Implicarea totală în procesul schimbării 99
5.5. Viziunea comună 99
5.6. Evidențiați noile condiții 100
5.7. Diagnosticul colectiv al problemelor de afaceri 101
5.8. Puneți accentul pe metoda „oamenii contează" 101
5.9. Cum a creat firma ICL o cultură favorabilă schimbării 101
5.10. Concluzii privind realizarea unei transformări viabile 105
5.11. Rezumat 108

6. Anticiparea şi învingerea rezistenței 109
6.1. Rezistența şi situația existentă 109
6.2. Inerția organizației şi a individului 110
6.3. Identificarea factorilor de rezistență 113
6.4. Rezistența ca stimulent al schimbării 116
6.5. Câteva tehnici pentru învingerea rezistenței 117
6.6. Rezumat 123

7. Conducerea vizionară 124
7.1. Viziunea 125
7.2. Crearea unei viziuni comune 127
7.3. Producerea schimbării 133
7.4. Trăieşte în conformitate cu viziunea 139
7.5. Un lung rămas-bun 141
7.6. Rezumat 143

8. Schimbarea situației actuale 144
8.1. Accelerarea procesului de „dezgheț“ 144
8.2. Obiectele imuabile și forțele irezistibile: dinamica schimbării 145
8.3. Mesagerii prăbușirii 146
8.4. Încurajează exprimarea nemulțumirii 147
8.5. Identificarea dușmanului comun 148
8.6. Producerea unei crize 149
8.7. Rezumat 152

9. Comunicarea intensă 153
9.1. Informația: antidotul nesiguranței 153
9.2. Ce mesaj trebuie transmis când domnește ambiguitatea 154
9.3. Glasnost: stilul deschis 156
9.4. O întrebare de 64.000$: cum? 158
9.5. „De sus în jos“ sau „de jos în sus“? 159
9.6. Sentimentul proprietății și implicarea timpurie 160
9.7. Crearea canalelor de comunicare 162
9.8. Zece căi de a eșua 164
9.9. Rezumat 166

10. Durata, alegerea momentului și tranziția 167
10.1. Transformarea durează mai mult decât crezi 167
10.2. Transformarea progresivă și transformarea revoluționară 170
10.3. Timpul total și mijloacele schimbării 170
10.4. Alegerea momentului e totul 171
10.5. Mania anunțurilor macho sau zen? 172
10.6. Controlul tranziției: crearea timpului și a spațiului 173
10.7. Rezumat 174

11. Procesul de schimbare propriu-zis 175
11.1. Ești convins? 175
11.2. Rezumat al principalelor mesaje și provocări 175
11.3. Cum să devii o stea a schimbării 177
11.4. Un proces care antrenează transformarea 180

Bibliografie suplimentară 187
Index 189

Cuvânt înainte

În pofida fenomenelor cu care s-au confruntat firmele în anii '80, constând în restrângerea activității, descentralizare și destratificare, cunosc puține organizații care nu și-ar putea dubla performanțele ca urmare a reconsiderării fundamentale a activității.

Schimbarea nu este un eveniment punctual, urmat de derularea activității „ca de obicei" și de modele de planificare mai bune decât cele din anul precedent. Ea trebuie să fie conținută de însăși structura firmei – creându-se versiuni noi ale întregului proces de afaceri lunar, dacă nu chiar săptămânal.

Teleconferința anuală a directorului general și sesiunile de management cu durata de o săptămână nu vor realiza schimbarea. Era organizațiilor cu structură orizontală se apropie: în acest nou tip de organizație, schimbarea care afectează o celulă se propagă la nivelul întregului sistem nervos, atingând segmentele cărora le este necesară. Valul de noi tehnologii de calcul și comunicare modifică modul de lucru în organizație, impunând adoptarea unor principii noi pe care să și le însușească toți angajații, de la toate nivelurile. Dat fiind că transformarea se produce într-un interval mare de timp, soluția este să începi devreme – preia puterea, consideră comunicarea organizațională internă drept provocarea vieții tale în sfera marketingului – pentru că așa și este.

Fii nerezonabil. De ce să nu înregistrez anual o creștere cu 20% a performanțelor? De ce să nu realizez acest lucru într-un an în loc de trei? De ce să nu îmi desfășor activitatea obținând vânzări raportate la numărul de salariați de trei ori mai mari decât media înregistrată în domeniul respectiv? De ce? De ce? De ce?

Cercetează cu atenție organizația pentru a descoperi managerii tineri pentru care nimic nu este imposibil. Oferă-le mijloacele să acționeze. Stimulează energia lor intelectuală și emoțională. Nu vei afla niciodată ce se întâmplă dacă vei sta doar la sediul central al firmei – du-te și descoperă situația reală din interiorul companiei și din mediul său extern.

Nu îi tolera în preajma ta pe oamenii de altădată, adică pe băieții de treabă cam trecuți care constituie pilonii rezistenței la schimbare.

Formulează-ți viziunea, testeaz-o, fă-o cunoscută tuturor și apoi acționează pe baza ei. Dacă firma ta trebuie să înainteze cu 100 km/h, o mulțime de oameni din jurul tău, începând cu cei din Consiliul Director, îți vor spune că va sări în aer sau se va răsturna. Ignoră-i. Dar nu ignora rolul pe care îl pot juca informația și sistemele informaționale și nu considera că inovația se produce

doar în sfera cercetării şi a dezvoltării – oferă-le angajaţilor informaţiile adecvate şi ei cu siguranţă vor fi inventivi.

Compania ICL constituie unul din exemplele analizate în această lucrare. Au trecut zece ani de când transformarea firmei ICL a devenit un exemplu ilustru în materie de management al schimbării – deşi după părerea mea, este mult mai impresionantă schimbarea continuă care se produce de atunci, ajutând compania să depăşească dificultăţile din sectorul său de activitate şi să prospere, în timp ce alte firme concediază sute de mii de angajaţi. Astfel, citind această carte remarcabilă, căutaţi acele idei care vă vor ajuta să realizaţi o îmbunătăţire continuă a performanţelor, nu doar o ameliorare de moment.

Robb Wilmot
Preşedinte, OASIS Group

Introducere

Această carte este rezultatul activității mele din anii '80 și de la începutul anilor '90 în calitate de consultant al unor companii care încercau să se transforme pentru a face față provocării considerabile lansate de piață și mediu. La nemulțumirile mai vechi ale angajaților din cadrul companiilor respective începeau să se adauge altele noi, referitoare la teama, suferința și emoția provocate de schimbare. Aceste constatări privitoare la organizații au coincis cu o perioadă de transformări personale în care am fost obligată să îmi pun sub semnul întrebării vechile idei, să renunț la trecut și să merg mai departe. Mi s-a părut că procesul schimbării organizaționale și cel al transformării personale sunt foarte asemănătoare și concluziile desprinse pe unul dintre planuri îl pot îmbogăți pe celălalt. Sper că, împărtășindu-vă din experiențele altora, vă voi ajuta să porniți în călătoria schimbării cu entuziasm și nu cu teamă.

Lucrarea „Esența schimbării" vă oferă soluții concrete, exemple de transformare reușită și nereușită a unor companii și o analiză detaliată a procesului de schimbare. Din păcate, chiar și cei mai puternici lideri depind în mare măsură de capacitatea organizației și de oamenii pe care îi conduc pentru a produce schimbările dorite. Doar înțelegând modul în care lucrează angajații în cadrul organizațiilor putem realiza o transformare viabilă. Această carte reprezintă un ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării cu ajutorul indivizilor și al echipelor organizaționale. Capitolele sunt structurate ca o filozofie coerentă a transformării, prezentată succint în figura 1.1. Puteți citi, de asemenea, cu precădere capitolele care abordează problemele de maxim interes pentru dumneavoastră.

Succes în încercarea dumneavoastră de a realiza schimbarea pe plan organizațional și personal!

Îmi exprim mulțumirile și recunoștința prietenilor și organizațiilor fără de care nu ar fi existat această carte. În mod deosebit, mulțumesc: Doctorului Hans Joerg care a avut ideea acestei cărți pe care i-o dedic; lui Pat Bundy pentru energia ei plină de bunăvoință în convertirea mâzgăliturilor mele necitețe într-un manuscris; lui Colin Barrow pentru încurajările energice spre a-mi pune ideile pe hârtie; lui Gilly Rigo-Andrews și Liz Eckford care au fost alături de mine în elaborarea acestei cărți; lui Lorraine Bateman pentru momentele de clarificare minunate; lui Barrie Haigh pentru că mi-a permis să-i folosesc numele ireverențios; în memoria Doctorului Pat Terry pentru că mi-a deschis mintea către lumea magică a organizațiilor; și lui Mike Watson pentru că a împărtășit cu mine viziunea viitorului.

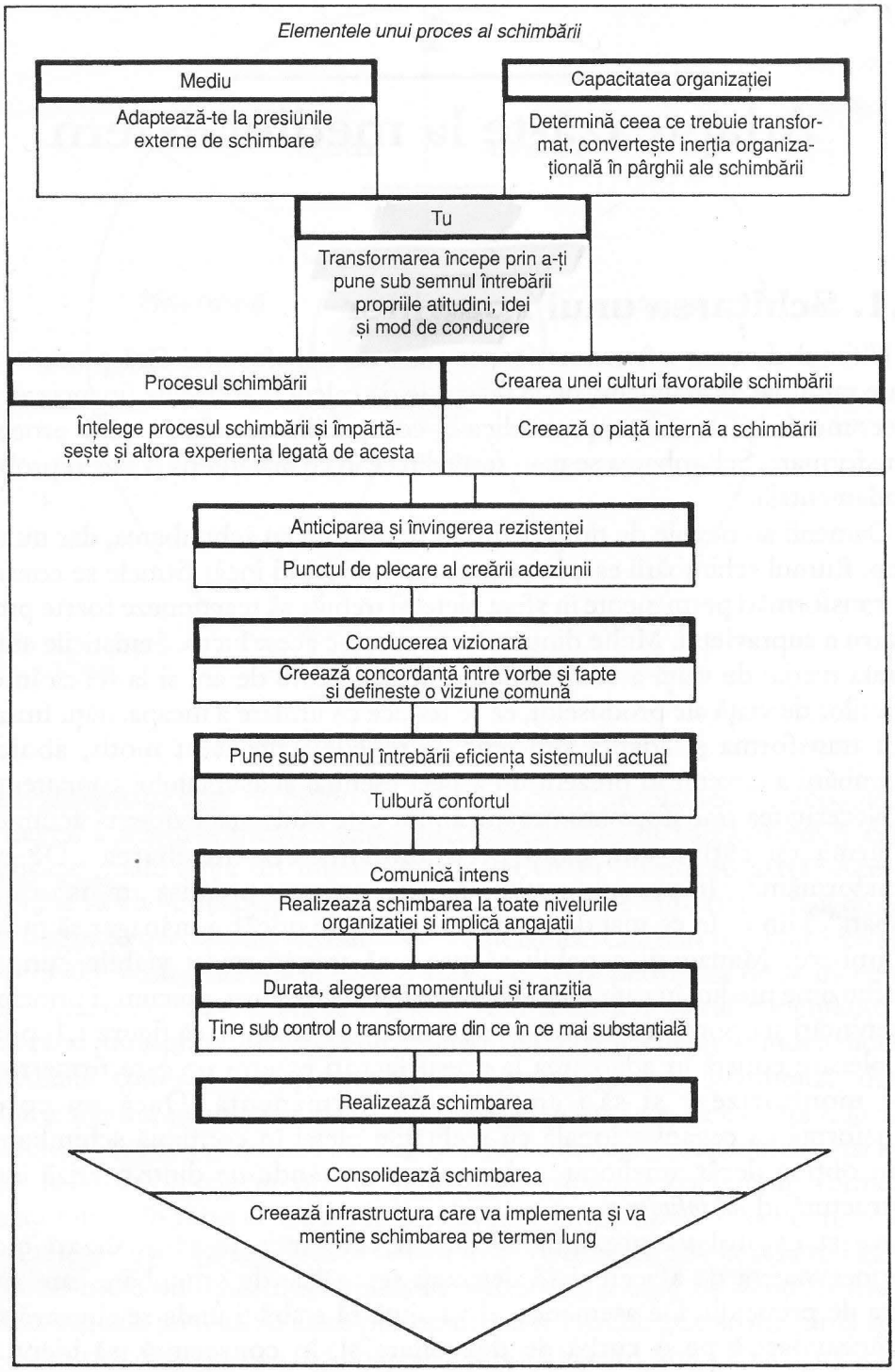


Figura I.1 *Crearea, controlul și menținerea schimbărilor în organizație*

1

Adaptează-te la mediul extern

1.1. Schițarea unui nou viitor

Ultimul deceniu a însemnat o perioadă de transformări fără precedent. În toate ramurile de activitate, de la serviciile de calcul la serviciile financiare, de la telecomunicații la asistența medicală, companiile se află în plin proces de transformare. Schimbarea se manifestă din ce în ce mai intens și este o problemă fundamentală.

Oamenii au nevoie de timp pentru a se obișnui cu schimbarea, dar nu mai e timp. Ritmul schimbării este în prezent atât de rapid încât firmele se confruntă cu transformări permanente în sfera pieței și trebuie să reacționeze foarte prompt pentru a supraviețui. Multe dintre ele nu reușesc acest lucru. Statisticile arată că durata medie de viață a unei firme nu depășește 40 de ani și la fel ca în cazul ciclurilor de viață ale produselor, ea se reduce ca urmare a incapacității firmei de a se transforma și adapta suficient de repede. Din acest motiv, abordarea schimbării a devenit în prezent un aspect esențial al avantajului concurențial.

Necesitatea transformării organizațiilor este mult mai evidentă acum decât în urmă cu câțiva ani, când predominantă era întrebarea „De ce să transformăm?". În prezent, puțini oameni contrazic premisa „transformă sau dispari". Din ce în ce mai des, intră în atribuțiile oricărui manager să facă față schimbării. Managerii capabili să producă transformări viabile cunosc în profunzime mediul în care firma își desfășoară activitatea, precum și principalele amenințări și oportunități care pot apărea. După cum indică figura 1.1. punctul de plecare constă în adaptarea la acești factori externi pe care firma trebuie să-i monitorizeze și să-i analizeze în permanență. Dacă nu corelăm transformarea organizațională cu realitățile pieței în continuă schimbare, nu vom obține decât ameliorarea de moment, târându-ne dintr-o criză în alta, restructurând *ad infinitum*.

Acest capitol vă prezintă modul în care trebuie să analizați mediul dumneavoastră de afaceri și să detectați semnalele de schimbare care vă pot salva de primejdii. De asemenea, el vă ajută să stabiliți unde se situează firma dumneavoastră pe o curbă de dezvoltare și, în consecință, să identificați provocările pentru care trebuie să vă pregătiți. Așa cum ilustrează Figura 1.1, deși mai târziu veți avea nevoie și de o analiză internă a companiei, punctul de

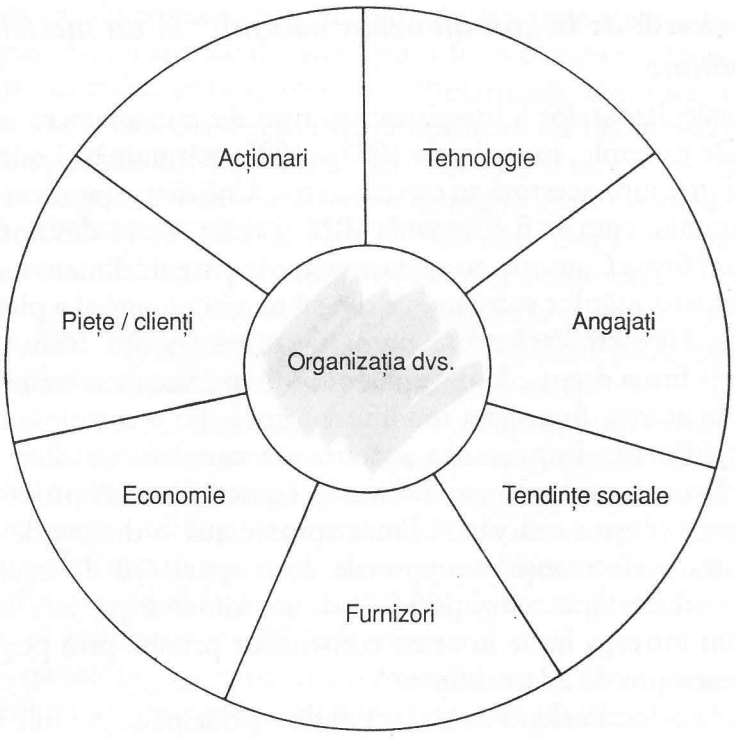


Figura 1.1 *Analiza mediului de afaceri*

plecare al transformării nu este concentrarea asupra problemelor companiei, ci mai degrabă identificarea principalelor categorii de factori externi a căror modificare poate avea un impact major activității dumneavoastră. Aceasta presupune să identificați cele câteva tendințe și aspecte importante față de care firma dumneavoastră este deosebit de vulnerabilă. Cel mai renumit exemplu este probabil compania Shell, care a anticipat criza petrolieră de la începutul anilor '70, ceea ce i-a permis să reacționeze mai eficient decât concurenții săi atunci când inimaginabilul a devenit realitate. Nu doar elementele independente ale mediului, cum ar fi piața, se modifică substanțial, dar și „membrana" dintre o firmă și mediul său devine mai permeabilă pe măsură ce, de exemplu, firmele contractează servicii externe. Nici elementele distincte ale mediului nu mai sunt altfel. Clienții devin concurenți, furnizorii devin parteneri, concurenții formează societăți mixte, în timp ce angajații pot deveni clienți, furnizori sau concurenți!

A înțelege schimbarea și a supraviețui presupune să te adaptezi la mediul de afaceri bine definit în care îți desfășori activitatea și să îl influențezi. Aici se stabilesc regulile jocului. Aceasta presupune să te întrebi: „Ce se întâmplă acolo și ce trebuie să fac pentru a mă adapta?". Modul în care firma Hewlett Packard a reacționat la noile circumstanțe evidențiază dimensiunea provocării.

Hewlett Packard: de la „un dinozaur adormit" la un model de adaptabilitate

Industria calculatoarelor a înregistrat un ritm de transformare extraordinar de dinamic. De exemplu, în perioada 1987 – 1992, atât numărul calculatoarelor utilizate, cât şi memoria acestora au crescut înmiit. Unii dintre pionierii formidabili ai acestui domeniu, cum ar fi compania IBM şi chiar câteva dintre firmele nou apărute precum firma Compaq, au ajuns aproape în pragul falimentului încercând să facă faţă transformărilor substanţiale din sfera tehnologiei şi a pieţei. În 1990 părea că firma Hewlett Packard se numără printre acestea. Ziarul *Wall Street Journal* a descris firma drept „un dinozaur adormit printre mici animale de pradă agile". Însă, de atunci, firma şi-a modificat tactica. Ea a recunoscut şi chiar a anticipat modificările importante suferite de canalele de distribuţie prin intermediul cărora companiile concurente îşi comercializează produsele. Firma Hewlett Packard obişnuia să vândă lunar aproximativ o duzină de dispozitive de măsurare cu performanţe excepţionale unor specialişti de înaltă clasă. În prezent, ea produce săptămânal 125.000 de imprimante pe care le distribuie depozitelor din întreaga lume în urma comenzilor primite prin poştă. Firma a devenit „un exemplu de adaptabilitate".

Compania Hewlett Packard consideră că doar anticipând nevoile viitorului şi asigurându-se că poate oferi pieţei produsul cerut la momentul respectiv poate avea şanse de supravieţuire. Bill Hewlett, care, la cei 78 de ani ai săi, se implică încă în mod activ în afacerile firmei, ne oferă câteva indicii privind secretul succesului firmei sale:

- „Mai presus de orice, consideră schimbarea inevitabilă, nu încerca să i te opui."
- „Fii întotdeauna gata să faci o întoarcere de 180° atunci când descoperi o direcţie nouă şi promiţătoare."

Cazul Hewlett Packard contrastează izbitor cu modul în care firma IBM a reacţionat în faţa transformărilor la fel de substanţiale înregistrate de piaţa sa. E normal să abordezi schimbarea cu prudenţă, însă modul cum firma IBM a reuşit să ignore atât de mult timp prevestirile de rău augur este într-adevăr uimitor.

Deşi primele semne ale schimbării apăruseră încă de la mijlocul anilor '80, chiar şi în 1992 „The Economist" îl putea portretiza pe domnul John Akers, aflat pe atunci la conducerea companiei, drept un manager care, cu pălăria pe cap, aşezat calm pe scaunul său, cu sceptrul puterii în mână, priveşte în direcţia presupusei provocări, în timp ce un uriaş bulgăre distrugător vine din spate şi îl loveşte necruţător.

Într-adevăr, pentru o mare companie ca IBM, care se bucurase întodeauna de un succes răsunător era greu să accepte că circumstanţele şi regulile se modi-

ficau. Tehnologia demonstra că în anii '90 calculatoarele mainframe* deveniseră la fel de depăşite ca şi abacul: dar strategia şi forţa companiei IBM continuau să se bazeze pe calculatoarele mainframe. Preferinţele clienţilor se modificau, deoarece aceştia aveau noi opţiuni datorită cărora nu mai erau dependenţi de sistemele compatibile IBM şi, odată deschisă uşa, ei au plecat. De asemenea, firma IBM a subapreciat considerabil concurenţa, în special compania Microsoft.

Pentru noi ceilalţi concluziile sunt edificatoare. Dacă i se poate întâmpla firmei IBM, înseamnă că i se poate întâmpla oricui; mulţumirea de sine se plăteşte scump. Putem adopta mai degrabă metoda firmei Hewlett Packard decât pe cea a companiei IBM, identificând permanent şi chiar anticipând noile provocări. Aceasta presupune aplicarea unor metode care să ne apropie de clienţi şi să ne permită să menţinem o relaţie strânsă cu ei: stabilirea unor categorii de clienţi, întâlniri ale conducerii superioare cu consumatorii, crearea canalelor destinate să sistematizeze şi să analizeze problemele clienţilor. Adesea, noul context este prea complex pentru a fi înţeles de un singur om aflat la conducere, astfel încât adaptarea la mediul extern nu este doar o responsabilitate a conducerii superioare, ci a tuturor. Ea trebuie să facă parte dintr-un proces de pregătire care să-i ajute pe manageri să anticipeze modificările viitoare.

Adeseori, directorii de la nivelurile superioare organizează seminarii în scopul analizării mediului şi al identificării noilor tendinţe de afaceri şi ale consumatorilor. Acesta este un lucru remarcabil; însă, de multe ori, le scapă ceva. Ei fac adesea greşeala de a-şi impune concluziile, cerând celor de la nivelurile inferioare să le pună în practică fără discuţie. Acest comportament provoacă indignare, dezaprobare şi lipsa de interes a subordonaţilor, care nu sunt la curent cu modul în care se modifică piaţa. De ce să nu permitem fiecărui manager şi fiecărui angajat să analizeze el însuşi mediul, să constate el însuşi necesitatea schimbării? Acesta constituie un factor extraordinar de „aderare" la schimbare.

„Metoda scenariului", inventată de Herman Kahn, reprezintă o modalitate excelentă de implicare a angajaţilor în acţiunea de identificare a tendinţelor externe şi de anticipare a modului în care acestea pot influenţa firma. Metoda scenariilor virtuale nu ne ajută să „vedem" viitorul ca într-un glob de cristal, deoarece ritmul schimbării este atât de rapid încât este puţin probabil ca ceea ce a fost anticipat să se întâmple efectiv; forţa acestei metode constă într-un exerciţiu mental asemănător cu acela al unui jucător de tenis care e pregătit să primească mingea indiferent de direcţia din care vine aceasta.

Pentru prima oară în istorie, a privi spre trecut nu ne ajută să prezicem viitorul. Trebuie să facem noi previziuni pe măsură ce înaintăm. Schimbările managementului reprezintă doar o parte din schimbările care au loc pe plan mondial. Amploarea transformărilor cu care ne-am confruntat spre sfârşitul

* Calculatoare de mare viteză şi capacitate de stocare, deservind pe rând mai mulţi utilizatori (n. red.)

REVIRIMENT - Schimbare în sens opus a unei evoluții

secolului al XX-lea devine evidentă chiar şi la o analiză rapidă a evenimentelor recente din sfera politică, socială, tehnologică, a pieței şi a mediului.

1.1.1. Transformări pe harta politică

Priviți harta Europei! Valuri de schimbări s-au năpustit asupra Europei Centrale şi Uniunii Sovietice. Cine ar fi prevăzut efectul brusc de domino atunci când schimbarea s-a manifestat în întreaga Europă de Est antrenând prăbuşirea Zidului din Berlin, dezmembrarea U.R.S.S şi revirimentul mişcărilor islamice?

Transformările au depăşit sfera politicii obişnuite; liderii noştri întâmpină greutăți în a le aborda, căci ele pur şi simplu transcend tiparele de gândire. Care este viitorul unei Europe unite? Care va fi impactul reunificării Germaniei asupra evoluției mondiale? De unde va veni următoarea provocare?

1.1.2. Transformări sociale

Recentele statistici demografice arată cât de surprinzător se modifică aspectele vieții de familie în Marea Britanie:

- Familia medie s-a redus la 2,47 persoane;
- Procentul persoanelor care trăiesc singure se ridică la aproape 30% la nivel național;
- În prezent doar un sfert din familii constau într-un cuplu căsătorit şi copiii lor;
- Doar 15% dintre copii se duc la biserică (față de 50% în anii '50);
- 90% din noile locuri de muncă ce au fost create începând cu anul 1970 sunt ocupate de femei;
- Ministerul Muncii prevede că, în anii '90, cel puțin 8 din 10 noi locuri de muncă vor fi ocupate de femei.

1.1.3. Globalizarea piețelor

Piețele interne nu mai înseamnă concurență internă. Cu două decenii în urmă, valoarea importului de produse şi servicii era echivalentă cu numai 5,4% din produsul național brut al Statelor Unite. La începutul anilor '90, ponderea importurilor crescuse la 13%. Economiile principalelor țări industrializate au înregistrat o creştere uriaşă a importurilor. Singura scenă pe care te poți manifesta este scena mondială. În lucrarea lor intitulată „Managing Across Borders", Christopher Bartlett de la Harvard Business School şi Sumantra Ghoshal de la Insead descriu patru tipuri de companii „mondiale": globală, internațională, multinațională şi cea ideală în viziunea lor, compania transnațională, care are o perspectivă globală dar acționează la nivel local în funcție de circumstanțe. Este foarte probabil ca directorii de mâine să fie nevoiți să coordoneze organizații descentralizate reprezentând un caleidoscop de culturi, preferințe ale consumatorilor şi strategii de produs diferite.

ASERȚIUNE - afirmație

1.1.4. Accelerarea transformărilor tehnologice

Ciclurile tehnologice ale produselor scad într-un ritm amețitor, mai ales în Japonia. În 1991, durata medie de viață a unui automobil european era de 12 ani, iar cea a unui automobil japonez de 4 ani și jumătate, manifestând o tendință descrescătoare. Noile tehnologii de produs scurtează ciclurile de viață, noile tehnologii informatice și de telecomunicații reduc distanțele fizice care separă oamenii și țările și creează noi sisteme și infrastructuri.

1.1.5. Presiunile ecologiste

Schimbarea atitudinii față de protecția mediului nu este o fantezie. Firmele au doar de pierdut dacă ignoră această schimbare. Un studiu recent a evidențiat că 50% dintre consumatorii francezi și 80% din consumatorii vest germani preferă produsele ecologice atunci când își fac cumpărăturile.

Pentru a ține pasul cu aceste transformări manifestate în aproape toate coordonatele mediului lor, firmele trebuie să renunțe la vechile lor idei. Ierarhia tradițională verticală, stabilită pe criterii funcționale a fost abandonată pentru totdeauna, firmele își pierd caracterul de structuri stratificate, dimensiunile lor se reduc și devin mai suple.

Utilizând principiul „**trifoiului**" propus de Charles Handy (1990), firmele își dau seama că au nevoie doar de un mic „nucleu" de angajați cu normă întreagă, iar o mare parte din restul muncii poate fi realizată pe bază de contract de colaborare sau apelând la angajați temporari. Frontierele bine delimitate între firmă și mediul său extern dispar pe măsură ce concurenții devin parteneri în cadrul unor societăți mixte, iar furnizorii se implică în procesul de creație.

Schimbarea este antrenată de noile tehnologii, de noile piețe și preferințe ale consumatorilor, de presiunile politice și guvernamentale, de așteptările sociale. Lumea este în continuă mișcare, complexă, tulbure și neliniștitoare și așa va rămâne și în viitor. Vechea noastră liniște a dispărut: nu ne mai putem aștepta ca managerii să găsească formula miraculoasă care să schimbe lucrurile „o dată pentru totdeauna". La o recentă conferință de management, un manager cu un optimism exagerat a afirmat referitor la o vastă reorganizare internă: „sunt convins că aceasta este ultima reorganizare de proporții". Această asertiune a fost întâmpinată cu hohote de râs de către colegii săi din echipa de conducere. Schimbarea este un proces continuu, nu există un punct terminus. Perioadele de stabilitate mult dorite par să se fi sfârșit. Complexitatea este atât de mare încât nimeni nu poate prevedea „configurațiile viitoare". Există puține planuri de viitor în sălile de consiliu ale firmelor importante.

Herman Miller: nu există punct de sosire

Herman Miller este o mare firmă americană producătoare de mobilier de birou, renumită pentru calitatea relațiilor interumane din cadrul său. Mike Knight, directorul serviciului pentru clienți din cadrul filialei engleze a firmei Herman

Miller vorbeşte despre transformările suferite de filiala europeană şi despre strategia de piaţă.

Nu există un punct final al schimbării, deşi mulţi manageri nu-şi dau seama că ideea de continuitate a dispărut pentru întotdeauna. Mulţi şi-au irosit energia căutând o „soluţie definitivă", până să-şi dea seama că acest lucru nu mai este posibil. Nu există cale de întoarcere. Avem nevoie de o mentalitate a evoluţiei continue pe baza unei anumite stabilităţi a procedurilor pe care le utilizăm.

Firma Herman Miller va avea nevoie de această „mentalitate a evoluţiei continue" pentru ca filiala sa europeană să poată prospera în anii '90. În ultimii câţiva ani, supremaţia sa pe pieţele unor produse precum renumitele „scaune Eames" a fost afectată dramatic de activitatea concurenţială intensă şi de reducerea preţurilor şi a marjelor de profit. Noul director general al firmei din Statele Unite a întreprins acţiuni de reorganizare, creând structurile mai suple cunoscute astăzi şi punând accentul pe „delegarea autorităţii" şi pe pregătirea continuă a managerilor în ciuda presiunilor costurilor, iar firma încearcă permanent să creeze noi oportunităţi de piaţă, identificând nu doar problemele actuale ale consumatorilor, ci şi întrebările pe care aceştia nu le-au adresat încă, ce pot constitui indicii ale viitorului.

1.2. Trecutul nu ne mai ajută

Schimbarea este însăşi esenţa dezvoltării unei afaceri: ea este inevitabilă. E ciudat deci să ne încăpăţânăm să acţionăm potrivit presupunerii înşelătoare că lucrurile vor rămâne neschimbate. Din păcate, ceea ce a fost adecvat în trecut nu va mai da rezultate în viitor – lecţie extrem de greu de asimilat de către firmele de succes care cred în propria lor mitologie.

Este deconcertant faptul că în afaceri tradiţia are o foarte mică importanţă. Companiile mari îşi atribuie semnele distinctive ale permanenţei, îşi construiesc sedii impunătoare, îşi promovează propria istorie şi, în general, se comportă ca şi cum ar exista de la începutul lumii. Dar stabilitatea e o iluzie. În cazul în care consumatorii încetează să achiziţioneze produsele chiar pe o perioadă scurtă, cel mai mare dintre edificiile corporative va începe să se clatine. Un nou rival sau o nouă tehnologie poate surpa rapid chiar şi fundamentul celei mai respectate firme. Ziarul *Financial Times*, comentând planurile de diviziune din 1993 ale firmei ICI, afirma: „Separarea e un exemplu excelent al modului în care conducerea considerată mărginită poate deveni ageră atunci când simte ameninţarea". Tendinţa de transformare permanentă a fost considerată cea mai mare virtute a capitalismului.

Cea mai remarcabilă trăsătură a marilor noastre corporaţii nu este longevitatea, ci efemeritatea lor. Din cele o sută de firme aflate în fruntea listei întocmite de revista *Fortune 500* reprezentând cele mai importante companii americane, publicată în 1956, doar 29 se numărau printre primele o sută de firme şi în anul

1992. Pe durata unei vieți active, cu mult peste o treime dintre acestea au fost înlăturate de concurenți mai ageri.

Succesul ne determină adeseori să investim prea mult în soluțiile trecutului și în structurile prezentului. Este foarte probabil ca succesul din trecut să conțină sâmburele eșecului viitor – de exemplu cazul puternicei firme Lloyds of London care se confruntă cu mari dificultăți.

Lloyds of London

Compania Lloyds of London a fost descrisă ca „o grădină în care iepurii răspundeau de salată" (*The Economist*). Piața firmei Lloyds are o istorie veche de 300 de ani și numeroase tradiții a căror longevitate ne inspiră respect. Ea este un fel de club de elită care în trecut era imun la presiunile externe. A fost necesară o criză de proporții uriașe pentru a scoate firma Lloyds din conservatorismul său letargic. Pierderile catastrofale de la sfârșitul anilor '80 și începutul deceniului '90 au provocat retragerea a circa 6.000 din cele 32.400 de personalități marcante ale companiei în perioada 1988–1991 – un indiciu clar al insatisfacției clienților. Semnalul de alertă a fost tras cu mult timp înainte ca avertismentul său să fie luat în seamă. Supraviețuirea presupune modificarea radicală a culturii și a structurii. Unele dintre conceptele cele mai dragi firmei Lloyds, cum ar fi „responsabilitatea nelimitată", au trebuit reevaluate. Regulile jocului s-au modificat.

Fie că sunteți client al firmei Lloyds sau nu, fie că a trebuit să vindeți un Lonsdale Belt sau nu, necesitatea schimbării este evidentă. În primul rând, nu ignorați niciodată zvonurile referitoare la nemulțumirea clienților; ele nu evidențiază doar atitudinea critică, ci și oportunitatea și direcția schimbării. În al doilea rând, acceptați ideea că regulile jocului se vor modifica inevitabil în orice firmă. Nu deveniți victima propriului dumneavoastră succes. Așa cum constată Glaxo Group, care a înregistrat un succes uriaș, momentul în care trebuie să fiți receptiv la posibilitatea unor reguli și comportamente noi este, de fapt, momentul de apogeu al succesului și nu după ce situația a început să se deterioreze substanțial. În al treilea rând, apelați la audit extern, nu doar pentru evaluarea „sănătății" financiare a firmei dumneavoastră, ci și a „sănătății" organizaționale, astfel încât să obțineți o părere obiectivă referitoare la situația în care vă aflați, direcția în care mergeți și modalitățile de a ajunge la destinație. Este posibil ca subiectivismul să vă împiedice să vedeți lucrurile clar.

1.3. Ciclurile previzibile ale schimbării

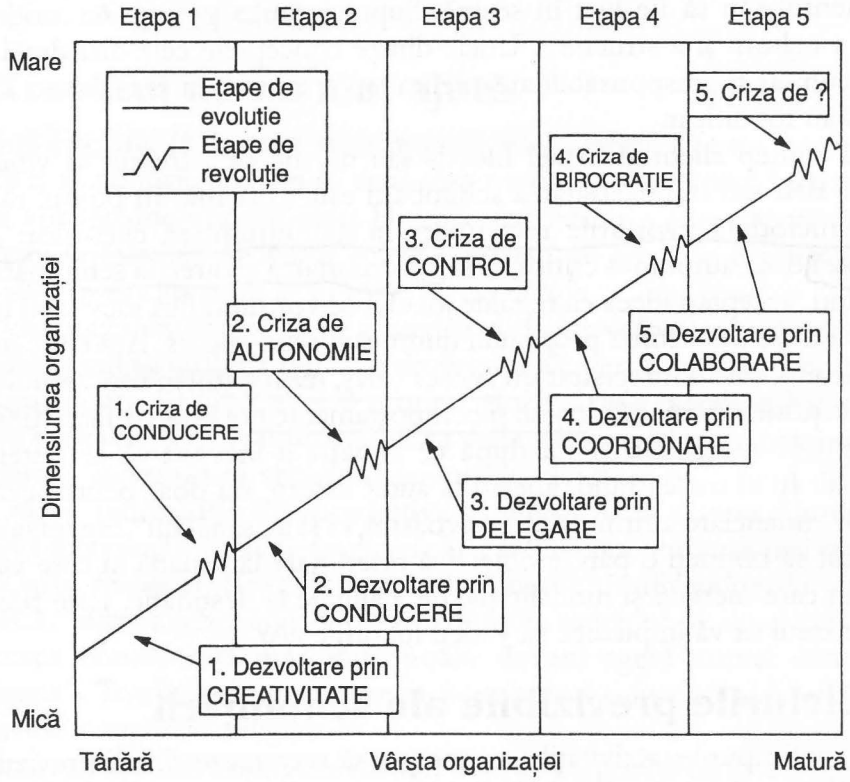
Ca și anotimpurile, activitățile umane par să traverseze cicluri previzibile de schimbare, fie că este vorba de indivizi care parcurg etape ale vieții: tinerețe, maturitate, bătrânețe și moarte sau de ciclurile ample din economia mondială. În Figura 1.2, Kondratiev postulează că toate sistemele capitaliste fac obiectul

Decada I:	Declin economic accentuat
Decada II:	Începe creșterea economică
Decada III:	Se prefigurează o nouă lume
Decada IV:	Se instalează îndoiala
Decada V:	Perioada „de criză": fluctuație și eșec.

Figura 1.2 *Ciclurile parcurse de economiile capitaliste, în viziunea lui Kondratiev*

unor cicluri ample cu o durată de aproximativ 50 – 60 de ani şi că în prezent încercăm să ieşim din recesiunea celei de-a cincea perioade căreia îi urmează o posibilă confruntare cu declinul economic accentuat care precede dezvoltarea. Kondratiev consideră tehnologia drept catalizatorul schimbării. Dacă în trecut catalizatorul era reprezentat de căile ferate, canalele de navigație sau transportul aerian, în prezent spune el, tehnologia informațională constituie „motorul", pârghia care ne va ajuta să ieşim dintr-un ciclu şi să intrăm în altul.

De asemenea, toate organizațiile parcurg etape previzibile de dezvoltare, aşa cum indică modelul lui Greiner (figura 1.3.) Pe măsură ce firma se maturizează



Sursa: Extras din „Evolution and revolution as organizations grow" de Larry E. Greiner. Republicată cu acordul revistei *Harward Business Review*, iulie / august 1972

Figura 1.3 *Cele cinci etape ale dezvoltării*

şi dimensiunile ei sporesc, ea traversează cinci etape de dezvoltare care reprezintă cicluri de evoluţie şi revoluţie.

Greiner propune o analiză a transformărilor pe care trebuie să le sufere structura, strategia şi comportamentul unei organizaţii dacă aceasta vizează trecerea în următoarea etapă de dezvoltare. Studiul său evidenţiază faptul că majoritatea firmelor nu învaţă să se adapteze, sau cel puţin nu la timp. În cel mai bun caz, ele par prinse într-o „buclă temporală", fiind incapabile să depăşească o anumită dimensiune sau etapă de dezvoltare. (Ce s-a întâmplat cu mult lăudatele „relevaţii" din Cambridge Science Park şi câte au devenit firme de succes?)

Modelul Greiner pune în evidenţă caracteristicile fiecărei etape de dezvoltare şi propune o schemă utilă pentru traversarea cu succes a crizelor. Greiner susţine că nu există situaţii ideale, având în vedere că, exact ca în cazul unui copil aflat în creştere, tot ceea ce ştim este că următoarea criză va fi diferită de precedenta!

Modelul Greiner este deosebit de util pentru orice echipă de management care se confruntă cu schimbarea. În primul rând, el vă pune la dispoziţie un limbaj comun, terminologia comună necesară discuţiei cu privire la schimbare şi împărtăşirea experienţei legate de procesul transformării. În al doilea rând, puteţi utiliza împreună cu echipa dumneavoastră chestionarul John Leppard pentru a determina unde se situează firma dumneavoastră pe curba de dezvoltare, ceea ce vă permite să discutaţi tipurile de probleme pe care le puteţi anticipa în viitor. În al treilea rând, şi poate aspectul cel mai important, modelul lui Greiner demonstrează necesitatea schimbării în diferite etape de dezvoltare ale afacerii. În mod inevitabil, ceea ce a dat rezultate în trecut nu va mai fi aplicabil în viitor. Este o problemă de „adecvare" sau „potrivire"; schimbarea nu reprezintă o critică personală adusă competenţei unor manageri şi nici un atac la adresa trecutului. Este interesant faptul că nici măcar globul de cristal al lui Greiner nu i-a putut spune prin ce fel de criză va trece firma la capătul etapei a 5-a de dezvoltare! Poate că se revine la faza iniţială, aşa cum se întâmplă de fapt în cazul multor companii de mari dimensiuni care încearcă să înveţe din propria experienţă şi să recreeze o cultură corporativă.

Figura 1.4. evidenţiază câteva dintre particularităţile şi problemele fiecărei etape de dezvoltare şi schematizează o parte din aspectele care pot fi incluse în programul de transformare al unei organizaţii şi care vor fi analizate pe larg în capitolul 2.

Să studiem mai amănunţit modul în care firmele fac faţă crizelor previzibile de dezvoltare. Acestea sunt:

Etapa 1: Criza de conducere
Etapa 2: Criza de autonomie
Etapa 3: Criza de control
Etapa 4: Criza de birocraţie
Etapa 5: Criza de?

	Etapa 1 Inițiativă	Etapa 2 Conducere	Etapa 3 Delegare	Etapa 4 Coordonare	Etapa 5 Colaborare
Structura	• Neprotocolară	• Funcțională • Centralizată • Ierarhică • De sus în jos	• Descentralizată • De jos în sus	• Funcții de personal • Unități de afaceri strategice • Descentralizată • Unități care fuzionează în funcție de grupele de produs	• Structură de tip matriceal
Sisteme	• Răspuns imediat la reacția clienților	• Standarde • Centre de cost • Buget • Sisteme salariale	• Centre de profit • Prime • Management prin excepții	• Metode de planificare oficiale • Centre de investiții • Controale severe ale cheltuielilor	• Sisteme de informații simplificate și integrate
Stiluri / Oameni	• Individualist • Creativ • Spirit de inițiativă • Spirit de proprietate	• Conducere severă (directivistă)	• Delegare integrală și autonomie	• Supraveghere	• Accent pe echipă • Importanță deosebită acordată competențelor relaționale • Inovație • Tendințe educaționale
Avantaje	• Atractivitate • Receptivitate la cerințele pieții	• Eficiență	• Motivare puternică a conducerii	• Alocarea mai eficientă a resurselor corporative și locale	• Grad ridicat de spontaneitate • Abordarea flexibilă și comportamentală
Punct de criză	• Criza de conducere	• Criza de autonomie	• Criza de control	• Criză de birocrație	• Criza de?
Puncte slabe	• Fondatorul are adeseori un temperament inadecvat activității de conducere • Control exagerat al șefului	• Inadecvată diversificării • Împovărătoare • Ierarhică • Nu își formează oamenii	• Managerii superiori pierd controlul pe măsură ce libertatea cultivă atitudini liberale	• Divizări birocratice între structuri ierarhice / structuri funcționale, sediu central / teren etc.	• Saturație psihologică

Figura 1.4 *Etapele dezvoltării*

1.3.1. Etapa 1: dezvoltare prin creativitate

Firmele nou create sunt în general de mici dimensiuni şi prin definiție, tinere. Fondatorul firmei e în miezul tuturor lucrurilor. Viziunea şi stilul său de conducere sunt esențiale.

Innovex: pionierii norocoşi (perioada timpurie)

După ce preşedintele firmei Innovex, Barrie Haigh, a monitorizat echipa de conducere pe care el însuşi o creease, a fost îndreptățit să se felicite. Doar în câțiva ani, el clădise o companie ale cărei încasări se cifrau la 10 milioane de lire sterline, care oferea mai mult de 300 de locuri de muncă, specializată în furnizarea de reprezentanță medicală şi servicii de marketing companiilor farmaceutice de prestigiu. Să vedem cum a realizat acest lucru.

Firma Innovex a debutat ca o organizație tipică proprietar / fondator aflată în etapa 1. Fondatorul era un întreprinzător extraordinar de dinamic a cărui energie fizică şi psihică se canaliza către servirea clienților. „Succesul se datora unui număr mic de oameni, în special preşedintelui". Angajații comunicau frecvent şi neprotocolar. Orele lungi de muncă erau recompensate printr-o atmosferă participativă, relaxată. În relația cu clienții se punea accentul pe acțiune şi pe receptivitate. Se evitau manevrele politice şi se disprețuia birocrația.

Toată această atmosferă minunată, creativă, emoționantă era esențială pentru ca firma să se urnească din loc. Însă aici e problema. Pe măsură ce compania îşi sporea dimensiunile şi se maturiza, gestionarea banilor şi a resurselor necesita o mai mare eficiență, noii angajați nu ştiau întotdeauna ce se întâmplă, creşterea numărului angajaților a creat dificultăți suplimentare de realizare a comunicării neoficiale. Compania s-a văzut împovărată de responsabilități de management nedorite pe care cu părere de rău le considera necesare, dar neplăcute. În loc să fie toți „**pionieri ai inițiativei**", firma a avut nevoie de „**administratorii**" unei organizații aflate în etapa a 2-a.

Iată cum au descris angajații firma pe măsură ce se apropria criza de conducere:

„Noi înşine suntem în centrul atenției şi nu clienții".
„Suntem nişte amatori mulțumiți".
„Nu suntem oameni de afaceri, dacă punem accentul doar pe vânzările de primă importanță".
„Suntem dezorganizați şi dezorientați".
„Este un haos organizat în care trebuie să te zbați ca să te menții la suprafață.
„Ne pierdem în amănunte".

Bineînțeles, istoria firmei Innovex nu s-a oprit la sfârşitul etapei 1 „dezvoltare prin creativitate". Transformarea este continuă. La sfârşitul anilor '80, firma a părăsit birourile sale demodate şi s-a mutat într-o clădire modernă şi renumită din Henley. De atunci a achiziționat clădiri noi şi este pe punctul de a se muta din nou. În 1989, preşedintele care inițiase etapa a 2-a de dezvoltare şi care anticipa deja dificultățile etapei a 3-a a participat la un program Cranfield de dezvoltare a afacerii, a restructurat firma sub forma centrelor de profit, a consolidat echipa de manageri şi a delegat responsabilitățile. El s-a confruntat cu problema unei extinderi care depăşea resursele firmei şi după căutări îndelungate şi dificile a găsit un administrator remarcabil care i-a oferit lui Barrie posibilitatea de a se retrage şi de a nu se mai preocupa de aspectele operaționale. La mijlocul anului 1993, firma Innovex a realizat o preluare extrem de reuşită a unei companii germano – americane şi a devenit atât o putere europeană, cât şi cea mai mare organizație de testare clinică din Marea Britanie, numărul angajaților săi ridicându-se la peste 800, iar cifra sa de afaceri totală depăşind cu mult 30 de milioane de lire sterline.

Compania Innovex susține că acesta este doar începutul realizărilor sale. Probabil că în prezent firma se confruntă cu problemele etapei a 4-a de dezvoltare, dar echipa de management, în totalitatea ei, ar fi prima care să afirme că singura certitudine a organizației este că ceea ce i se potrivește acum va fi nepotrivit în viitor. Compania anticipează deja viitoarea provocare privind dezvoltarea și următorul complex de condiții care vor aduce atât amenințări cât și oportunități. De exemplu, pe măsură ce firma Innovex se transformă dintr-o companie națională într-una internațională, ea se confruntă cu problema creării unei culturi internaționale care să traverseze granițele naționale, cea a desemnării și delegării de responsabilități unor manageri care sunt deja extrem de ocupați, cea a adoptării unor sisteme de salarizare, promovare și recrutare a personalului care să corespundă pieței lor internaționale.

1.3.2. Etapa a 2-a: dezvoltare prin conducere

În această etapă este nevoie de un lider autoritar care să orienteze activitatea și să creeze principalele sisteme de întocmire a bugetului, de recompensare și de comunicare necesare pentru ca firma să fie eficientă. Adeseori fondatorul companiei are un temperament inadecvat pentru această sarcină și trebuie să o lase în seama unui director profesionist. Însă chiar succesul etapei a 2-a de dezvoltare creează premizele unei a doua revoluții inevitabile. Stilul de management directiv „de sus în jos" începe să fie în contradicție cu dorința managerilor profesioniști de a conduce activitățile în care sunt specializați. În general, acești manageri se vor implica în conflicte de interese pentru a-și face auzită opinia sau își vor pierde motivația și vor pleca. Criza de autonomie s-a declanșat.

Agrafax: prevenirea „stopului cardiac"

Agrafax, o agenție de relații publice în domeniul agriculturii, care de paisprezece ani își desfășoară cu succes activitatea în Shropshire, are 38 de angajați și o cifră de afaceri de peste 1,5 milioane de lire sterline. Președintele și fondatorul Mike Evans explică modul în care s-a declanșat criza de autonomie.

> Angajații firmei sunt profesioniști talentați și bine pregătiți, însă sunt afectați de starea de stres și predispuși la creșterea tensiunii arteriale. Dificultățile de recrutare (în Shropshire) limitează fluxul sângelui nou care intră în firmă, iar sângele tânăr, reprezentat în totalitate de persoane foarte motivate, exercită presiuni pentru a dispune de o mai mare autonomie, de a fi supus într-o mai mică măsură restricțiilor impuse de la nivelele superioare, de a contribui mai mult la elaborarea strategiei, de a putea da dovadă de mai multă inițiativă și de a fi mai bine remunerat.

Mike Evans a soluționat criza de autonomie acordând libertate de mișcare celei mai valoroase resurse a sa, angajații. El i-a numit în funcții de conducere

pe angajații tineri și cu spirit de inițiativă, a renunțat la organizarea ierarhică pe criterii departamentale și a creat o rețea mai flexibilă de tip matriceal; de asemenea a început să se gândească la posibilitatea de a delega responsabilități angajaților. Bineînțeles, cu timpul, soluțiile sale au generat alte probleme – o parte din membrii echipei inițiale cu care Mike fondase afacerea s-au simțit înlocuiți și a devenit din ce în ce mai dificil să se imprime firmei o orientare strategică bine definită în condițiile în care atât de mulți manageri tineri acționau pe cont propriu. Însă, din nou, Mike prezintă membrilor echipei sale modelul lui Greiner și toți admit că, atât timp cât afacerea continuă să se dezvolte cu succes, soluțiile corecte nu sunt valabile un timp prea îndelungat.

1.3.3. Etapa a 3-a: dezvoltare prin delegare

Soluția pentru rezolvarea crizei de autonomie constă în a admite că autoritatea trebuie să fie delegată într-o mai mare măsură mai multor angajați ai firmei. Compania are nevoie de o echipă, ea trebuie să atribuie mai multor oameni autoritatea deciziilor care în trecut cădeau doar în sarcina proprietarului / fondatorului. Așa cum a constatat firma Agrafax, delegarea puterii de decizie în scopul creării unui puternic sentiment de implicare al angajaților antrenează în mod inevitabil probleme de control, deoarece managerii superiori sunt cuprinși de panică și încearcă să preia puterea. Numeroase organizații încearcă să facă față „capcanei" pe care o reprezintă delegarea autorității.

Cranfield Business Growth Programme (Programul Cranfield de dezvoltare a afacerilor) sprijină proprietarii / fondatorii și managerii în acțiunea de dezvoltare a firmei lor de-a lungul celor cinci etape descrise de Greiner. Programul se adresează firmelor de dimensiuni reduse, a căror cifră de afaceri nu depășește 10 milioane de lire sterline. În general, aceste firme se opresc la etapa a 3-a de dezvoltare, întâmpinând probleme privind crearea echipei și delegarea responsabilităților. Mulți întreprinzători de acest tip se confruntă cu dificultăți din cauza faptului că nu sunt dispuși să împartă puterea, accesul la informații și prestigiul cu managerii profesioniști de care ar avea nevoie firma.

Însă capcana delegării autorității nu este rezervată numai companiilor de dimensiuni reduse. Numeroase companii de prestigiu se confruntă cu probleme legate de împuternicirea angajaților de la niveluri inferioare. Pretutindeni managerii își încurajează angajații să ia inițiative. Dar abia așteaptă ca aceștia să facă greșeli pentru a trage concluzia că delegarea responsabilităților nu dă rezultate! De fapt, odată ce începem să înțelegem ce înseamnă cu adevărat delegarea responsabilităților, devine evident că există numeroase aspecte care necesită atenție, cum ar fi:

- Care este „spațiul de acțiune", (limitele dincolo de care angajații nu mai pot lua singuri decizii)?
- În ce măsură sunt dispuși managerii să renunțe la putere?

- Câtă încredere au cei cărora li se atribuie responsabilitățile că vor fi pregătiți, ajutați, stimulați și recompensați?
- Când contextul e defavorabil, intră în panică managerii din conducerea superioară și preiau înapoi puterea?

1.3.4. Etapa a 4-a: dezvoltare prin coordonare

În timpul celei de-a patra etape de dezvoltare, criza de control poate fi depășită aplicând ce au mai bun atât faza de conducere, cât și faza de delegare. Procedeele de planificare strategică încearcă să combine metodele de planificare „de sus în jos" și „de jos în sus". Sunt create sisteme și politici în scopul adaptării comportamentului managerilor de la toate nivelurile la noile cerințe. Comunicarea e esențială și o cultură corporativă ia naștere creând o nouă percepție a angajaților asupra modului în care acționează firma. În general, această etapă de dezvoltare se încheie cu o criză de birocrație în care dezordinea instalată sufocă inovația și inițiativa locală.

BP Oil: programul de modificare a culturii

Programul de modificare a culturii elaborat de firma BP la începutul anilor '90 constituie un exemplu remarcabil de adaptare la necesitatea de schimbare și de încercare de a obține o reacție unanimă de la aproximativ 120.000 de persoane. Compania BP Oil are doar ea circa 58.000 de angajați în întreaga lume. Atunci când Chris Lorenz a scris în ziarul *Financial Times* un articol referitor la firma BP, el a prezentat necesitatea schimbării după cum urmează:

> La ședința din 8 noiembrie, Horton a prezentat echipei o analiză detaliată cu tema „De ce trebuie să transformăm?". El a enumerat amenințările externe și anumite probleme interne, cum ar fi riscul de a deveni „dinozaurul anilor '90". El a subliniat necesitatea ca firma BP să devină într-o mai mare măsură „o organizație care învață". De asemenea, a atras atenția asupra faptului că firma era în acel moment foarte departe de a îndeplini condițiile pe care le impune viitorul. Viitorul pretinde viziune clară, inovare continuă, comunicare deschisă, delegarea autorității, încredere deplină, responsabilitatea echipei. Firma dădea dovadă de o lipsă a viziunii comune, lipsă de comunicare, acordarea unei importanțe exagerate tranzacționării activelor, pierderea încrederii, lipsa sentimentului de adeziune la o cauză comună.

Firma BP și-a stimulat managerii și echipele din întreaga lume să definească ei înșiși necesitățile de schimbare în cinci sectoare cheie:

1. Clienți / Piețe
2. Concurenți
3. Furnizori

4. Comunitate
5. Angajaţi

În programul său, Horton a făcut afirmaţii categorice privind modul în care compania intenţionează să abordeze fiecare categorie interesată.

Compania BP Oil a continuat să organizeze sute de „seminarii privind realizarea schimbării" în toată lumea, încercând să determine o reacţie unanimă la schimbare. Criza de birocraţie nu a fost prea departe atunci când compania s-a confruntat cu paradoxul de a impune schimbarea de sus în jos stimulând totodată iniţiativele de transformare de jos în sus ale unor manageri ai filialelor firmei în diverse ţări precum Turcia, Germania, Spania, Marea Britanie, Scandinavia şi Grecia. În unele cazuri, managerii locali erau preocupaţi mai puţin de problemele internaţionale şi mai degrabă cum să obţină noile salopete care fuseseră promise angajaţilor de la pompele de benzină. De multe ori, birocraţia de la sediul central al corporaţiei împiedică mesajul transmis de aici să ajungă la filialele din întreaga lume.

În multe cazuri, cele mai mari succese, cum ar fi cel al BP Benelux, s-au înregistrat acolo unde grupelor de lucru li s-a dat libertatea să îşi definească propriul mediu, măsurile de îmbunătăţire privind organizarea, valorile şi programele locale de schimbare – adică s-a pus în practică delegarea reală a autorităţii şi transformarea de jos în sus.

În concluzie, este interesant să remarcăm faptul că firma Shell a declarat recent că respinge ideea „delegării responsabilităţilor", motivând că ea nu se poate aplica unei companii multinaţionale uriaşe care comercializează o marfă pentru care, consideră Shell, regulile pot fi stabilite la sediul central. Va fi interesant să vedem care opinie se impune!

1.3.5. Etapa a 5-a: dezvoltare prin colaborare

Modalitatea de a evita birocraţia pe măsură ce firma se dezvoltă constă în a promova o atitudine de colaborare în întreaga organizaţie. Aceasta necesită simplificarea şi integrarea pe orizontală a fluxurilor informaţionale precum şi punerea accentului pe activităţile desfăşurate în echipă, adeseori de echipe de proiect multidisciplinare create temporar.

Această etapă de dezvoltare cuprinde multe dintre problemele cu care oamenii de afaceri se vor confruna pe tot parcursul anilor '90, ca de exemplu:

- Cum trebuie coordonată şi recompensată activitatea echipei de proiect?
- Cum trebuie abordată abundenţa de noi tehnologii informaţionale în scopul realizării unei comunicări eficiente?
- Cum pot fi create reţele în cadrul organizaţiei?
- Cum pot fi oferite angajaţilor oportunităţi de evoluţie şi promovare în cadrul aceluiaşi nivel ierarhic?

1.4. Afaceri de succes

Ceea ce firma a fost ieri nu coincide cu ceea ce aceasta este astăzi sau ce va fi mâine. Chinezii folosesc două cuvinte pentru a denumi „criza". Acestea se traduc textual prin „oportunitate periculoasă". Însă avem şi o veste bună. „Criza" înseamnă şi un potenţial de dezvoltare, nu doar o ameninţare. Ea înseamnă efervescenţă, emoţie şi provocare. Orice „ameninţare" care provine din mediul de afaceri poate crea totodată oportunitatea unei transformări pozitive.

Anita Roddick: vâlva creată de firma Body Shop

Firma Body Shop a reprezentat cazul cu cel mai neobişnuit succes al anilor '80, care de la o investiţie de 4000 de lire sterline în 1976 a atins în 1984 o cifră de afaceri de 8 milioane de lire sterline. Anita Roddick a anticipat tendinţa spre produsele ecologice şi a profitat de ea. Ea spune: „Creez o adevărată vâlvă pentru că acţionez altfel decât toţi ceilalţi. Noi vom fi un propagator al provocării şi al transformării".

1.5. Analizează-ţi mediul de afaceri

Indiciile schimbării sunt întotdeauna acolo: pentru majoritatea firmelor dificultatea constă în găsirea modalităţilor de a le interpreta. Aceasta presupune să monitorizezi permanent mediul de afaceri şi să te asiguri că ţii cont de reacţii, chiar dacă mesajele nu sunt agreabile. Nu trebuie să se aibă în vedere doar acţionarii, ci toate celelalte categorii care au legătură cu afacerea.

Este utilă analogia cu un ecran radar. Analizând ecranul radarului, putem identifica „semnalele" în timp util pentru a trage concluzii. Dacă obiectele semnalate se dovedesc a fi bombardiere inamice, cel puţin există şansa de a ne feri din calea lor. Dacă obiectul detectat a fost doar un pescăruş, timpul ne va confirma şi nu vom avea de suferit.

Sophie Mirman şi Sock Shop

„Bineînţeles că am făcut greşeli, cea mai mare dintre ele a fost extinderea afacerii în America. Dar am avut un ghinion îngrozitor şi acasă. Două veri toride, care au afectat vânzările de ciorapi, precum şi o serie de greve ale angajaţilor metroului şi căilor ferate, care au determinat închiderea multora dintre magazinele noastre o zi pe săptămână, timp de câteva luni. Şi, pe deasupra, ratele dobânzilor s-au dublat, ajungând la 15%. Am fi putut face faţă oricăruia din aceşti factori luat separat, dar nu tuturor deodată. Şi nu puteam face absolut nimic în legătură cu niciunul. Mă simţeam ca un iepure în lumina farurilor de automobil." (Sophie Mirman)

Ne-am putea întreba dacă în afaceri există aşa-numitul „ghinion". Cu siguranţă, managerii pot înclina balanţa în favoarea norocului creând mecanisme de sondare a mediului lor de afaceri şi luând în seamă indiciile adeseori ambigue care anunţă schimbarea.

Exercițiul 1

ANALIZAȚI-VĂ MEDIUL DE AFACERI

1) Identificați principalele dificultăți și oportunități de afaceri ale firmei dumneavoastră. (Vă veți concentra în mod firesc atenția asupra pieței și acționarilor, însă nu pierdeți din vedere alte categorii esențiale precum angajații și furnizorii). Cum influențează acestea strategia, resursele umane, sistemele sau structura firmei?

2) Care sunt mecanismele pe care le aplică firma dvs. pentru a asigura urmărirea continuă a reacției principalelor categorii de clienți?

3) Care sunt modalitățile utilizate de firma dvs. pentru a monitoriza și a evalua importanța îmbunătățirilor sociale, economice, politice și tehnologice?

4) Unde credeți că se situează firma dvs. în cadrul modelului de dezvoltare al lui Greiner? Completați chestionarul de evaluare privind dezvoltarea firmei.

CHESTIONAR DE EVALUARE PRIVIND DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Instrucțiuni de completare:

1. Chestionarul privind dezvoltarea organizațională constă în 60 de afirmații descriptive. Dumneavoastră veți parcurge această listă și veți alege afirmațiile care considerați că se potrivesc companiei dumneavoastră.
2. Ori de câte ori întâlniți o afirmație care se potrivește firmei dvs. trebuie să o bifați. După ce ați parcurs toate cele 60 de afirmații, trebuie să transferați bifele pe foaia de punctaj și să marcați o bifă în căsuța cu același număr.
3. Însumați bifele la sfârșitul chestionarului. De care coloană se apropie punctajul dvs? Acesta va fi diagnosticul privind etapa actuală de dezvoltare a firmei dvs. Care sunt dificultățile inerente pe care le întâmpinați?

1. Structura organizațională este foarte informală. ☐
2. Conducerea superioară este împovărată de numeroase responsabilități manageriale nedorite. ☐
3. Conducerea pune accentul în special pe eficiența activităților. ☐
4. Personalul de la nivelurile inferioare ale organizației cunoaște mai bine piețele, produsele, tendințele etc., decât conducerea superioară. ☐
5. Principala preocupare a conducerii este extinderea pieței. ☐
6. Managerii superiori au sentimentul că pierd controlul asupra companiei. ☐
7. Conducerea pune accentul în primul rând pe coordonare și consolidare. ☐
8. Lipsește încrederea între personalul cu funcții administrative și specialiști, între sediul central și personalul filialelor. ☐

9. Conducerea pune accentul în special pe soluționarea problemelor și inovare. ☐
10. Se acordă o importanță uriașă muncii în echipă. ☐
11. Conducerea la vârf adoptă un stil individualist și orientat către inițiativa personală. ☐
12. Conducerii superioare îi trebuie prea mult timp pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor. ☐
13. Structura organizațională este centralizată și funcțională, bazată pe specializare. ☐
14. Nu se acordă suficientă libertate de acțiune celor capabili de acest lucru. ☐
15. Structura organizațională este descentralizată, iar filialele și departamentele distincte beneficiază de un grad înalt de autonomie. ☐
16. Numeroși angajați de la nivelurile inferioare dispun de o prea mare libertate de a acționa pe cont propriu. ☐
17. Unitățile descentralizate au fost grupate pe categorii de produse. ☐
18. Managerii de la nivelurile mediu și inferior consideră că autoritatea conducerii superioare este exagerată. ☐
19. Organizația este o matrice de echipe pe sarcini sau pe proiect. ☐
20. Dependența față de deciziile de grup este atât de mare încât unii manageri își pierd încrederea privind luarea unor decizii în mod individual. ☐
21. Principalul sistem de control constă în a stabili dacă au fost sau nu realizate obiectivele de vânzări. ☐
22. Conducerea superioară nu asigură suficientă îndrumare. ☐
23. Conducerea superioară are tendința să recurgă la metode directiviste. ☐
24. Conducerea are tendința de a-și exercita atribuțiile în mod autoritar și ar putea cu ușurință să delege autoritatea. ☐
25. Conducerea superioară recurge la delegarea autorității. ☐
26. Este posibil ca organizația să fi devenit prea descentralizată, cultivând atitudinile liberale. ☐
27. Conducerea superioară preferă să supravegheze, mai degrabă decât să dea directive. ☐
28. S-ar părea că ne-am pierdut capacitatea de a reacționa la situații noi sau de a soluționa rapid problemele. ☐
29. Conducerea superioară adoptă un stil pronunțat consultativ, organizând frecvent ședințe pentru dezbaterea problemelor. ☐
30. Cheltuim prea multă energie pentru echipele interne și avem tendința să neglijăm ceea ce se întâmplă în mediul extern. ☐
31. Orele lungi de muncă sunt recompensate prin salarii modeste, însă există promisiunea unor avantaje viitoare. ☐

32. Conducerea superioară nu se implică atât cât ar trebui. ☐
33. Principalele sisteme de control vizează standardele şi costurile. ☐
34. Flexibilitatea este afectată ca urmare a faptului că cei care ar putea lua decizii trebuie să aştepte acordul conducerii. ☐
35. Controlul se exercită în principal prin intermediul centrelor de profit. ☐
36. Conducerea superioară pare să nu mai deţină autoritatea. ☐
37. Fiecare categorie de produse reprezintă un centru de investiţii care face obiectul unor controale detaliate. ☐
38. Toată lumea critică sistemul birocratic creat. ☐
39. Principalul sistem de control constă în evaluarea de către echipele de lucru a propriei lor performanţe cu ajutorul unor sisteme informaţionale în timp real, integrate în activitatea zilnică. ☐
40. Există deja o reacţie individuală prea puternică privind comportamentul la şedinţe etc. ☐
41. Conducerea pune accentul în special pe producţie şi vânzare. ☐
42. Conducerea superioară este foarte tensionată; conflictele dintre membrii săi se intensifică. ☐
43. Principala modalitate de recompensare a managerilor este salariul, la care se adaugă primele. ☐
44. Angajaţii şi-au pierdut motivaţia, chiar demisionează, deoarece nu dispun de suficientă autonomie personală în funcţiile pe care le ocupă. ☐
45. Modalitatea prin care sunt recompensaţi managerii este cea a primelor individuale. ☐
46. Este nevoie de o mai bună coordonare a activităţilor. ☐
47. Modalitatea prin care sunt recompensaţi managerii este cea a cotei parte din profit şi acordarea de acţiuni. ☐
48. Buna dispoziţie şi entuziasmul par să lipsească din companie. ☐
49. Este recompensată mai ales performanţa echipei şi într-o mai mică măsură reuşita individuală. ☐
50. Cerinţele permanente de creativitate creează tensiuni. ☐
51. Conducerea superioară menţine relaţii strânse cu clienţii şi este bine informată în ceea ce priveşte cerinţele pieţei. ☐
52. Membrii conducerii superioare nu par capabili să introducă noile tehnici de afaceri necesare. ☐
53. Pentru a fi apreciaţi în cadrul companiei, managerii de la niveluri de conducere inferioare nu pun în discuţie deciziile superiorilor lor. ☐
54. Performanţele personalului sunt evaluate de şefi care au prea puţine cunoştinţe despre munca subordonatului lor şi despre problemele de lucru. ☐
55. Personalului i se comunică ce se aşteaptă de la el şi apoi i se permite să îşi desfăşoare munca după cum crede de cuviinţă. Este vorba de management prin excepţii. ☐

56. Managerii cu experienţă fac verificări permanente pentru a se asigura că munca a fost realizată – ei au tendinţa să exagereze în această privinţă. ☐
57. Numeroşi angajaţi de la sediul central elaborează programe de lucru menite să verifice activitatea managerilor locali. ☐
58. Prea mulţi angajaţi lucrează „după norme". ☐
59. Conflictele între angajaţi se manifestă deschis şi, în ansamblu, sunt aplanate într-un mod constructiv. ☐
60. A încerca mereu să fii spontan şi deschis în relaţiile de serviciu se dovedeşte a fi obositor. ☐

Sursa: Adaptare după John Leppard (1987).

Foaia de punctaj a chestionarului privind dezvoltarea organizaţională

Etapa 1 Dezvoltare prin creativitate	1. Criza de conducere	Etapa 2 Dezvoltare prin conducere	2. Criza de autonomie	Etapa 3 Dezvoltare prin delegare	3. Criza de control	Etapa 4 Dezvoltare prin coordonare	4. Criza de birocraţie	Etapa 5 Dezvoltare prin colaborare	5. Criza de?
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

1.6. Rezumat

Schimbarea este însăşi esenţa dezvoltării unei afaceri – ea este inevitabilă. Stabilitatea e o iluzie. Ritmul schimbării a crescut în ultimul deceniu, presiunile mediului extern antrenează transformări rapide şi influenţează toate aspectele vieţii noastre, din punct de vedere politic, social şi organizaţional. Identificarea rapidă şi oportună a transformărilor suferite de mediu şi de piaţă constituie unul dintre secretele supravieţuirii şi dezvoltării. Dar, în prezent, abordarea schimbării a devenit de asemenea un element cheie al avantajului concurenţial, deoarece doar îndrumând angajaţii să adopte schimbarea cât mai repede, organizaţia poate spera să reacţioneze la presiunile pieţei înaintea modificării contextului. Punctul de plecare în abordarea schimbării constă în a ajuta pe toată lumea să înţeleagă necesitatea acesteia. Succesul din trecut nu mai garantează supravieţuirea în viitor, iar trecutul nu mai poate prezice viitorul. Nu mai e valabil îndemnul „ţine-o tot aşa", trebuie să schiţăm un viitor nou şi să ne reinventăm pe noi înşine. Firmele traversează etape previzibile de evoluţie şi revoluţie, şi trebuie să se transforme în fiecare etapă sau vor da faliment. Schimbarea este continuă, nu există un punct final. Dar cel puţin putem anticipa şi întocmi proiecte pentru a răspunde la provocările fiecărei etape de dezvoltare. Schimbarea reprezintă atât o oportunitate, cât şi o ameninţare, ea poate fi un stimulent. Dat fiind faptul că singura alternativă este aceea de a dispărea de pe piaţă, trebuie să îi facem faţă. Punctul de plecare pentru managerii implicaţi în managementul schimbării este acela de a colabora cu echipa lor în scopul identificării cerinţelor de mediu.

2

Evaluați capacitatea internă a organizației

Odată ce firma dumneavoastră s-a adaptat la factorii externi care impun schimbarea, cel de-al doilea element esențial al procesului de transformare, vital pentru realizarea unei schimbări viabile, este evaluarea capacității firmei de a produce tipurile de schimbare pe care le solicită piața și mediul extern. Pentru a realiza o transformare durabilă, trebuie să înțelegem cum funcționează organizațiile. Oricât de clar ar fi mesajul privind schimbarea, aceasta nu se poate produce decât prin intermediul organizației. Sunt prea puțini liderii care înțeleg cu adevărat acest lucru. A vorbi despre schimbare nu înseamnă că aceasta se va realiza. De aici provine o mare parte a dezamăgirii directorilor de companii. Ei știu ce anume trebuie modificat, dar nu pot imprima firmei un ritm de transformare suficient de rapid. Însă, odată ce am înțeles forța organizațiilor, factorii de inerție pot deveni pârghii ale schimbării.

Soluțiile rapide sau transformările care se bazează pe o rețetă unidimensională – în general restructurarea – dau rareori rezultate. Pentru a evita transformările pur cosmetice sau temporare, managerii trebuie să modifice organizația extensiv și în profunzime în ceea ce privește toate aspectele structurii, sistemelor, personalului, stilului și culturii.

În acest capitol vă vom prezenta un model de organizație care vă va ajuta să înțelegeți și să analizați propriile dumneavoastră resurse organizaționale, să stabiliți unde vă aflați, încotro vă îndreptați și ce program de schimbare trebuie să aplicați pentru a vă atinge obiectivele. Veți putea să stabiliți cu exactitate care dintre coordonatele firmei se potrivesc planurilor de transformare și care dintre ele necesită modificări pentru a vă susține scopul.

De asemenea, managerii trebuie să fie capabili să coordoneze utilizarea unui set adecvat de „pârghii" pentru a face posibilă schimbarea. Poate părea simplu să recurgeți la pârghia „structură", însă astfel nu se produce întotdeauna o transformare viabilă. Cei care realizează schimbarea încercând să modifice doar structura oficială pot avea surprize neplăcute ca urmare a faptului că au tulburat în mod nesăbuit rețelele și relațiile neoficiale din cadrul organizației.

2.1. Provocarea anilor '90

Acceptarea provocării anilor '90 ridică o problemă fundamentală. Cum să creăm organizații care pot să reacționeze simultan cel puțin pe două planuri: în primul rând să satisfacă cerințele specifice ale piețelor locale; în al doilea rând, să aibă o reacție solidară la nivel de corporație la fluctuațiile unei piețe care este, într-un număr tot mai mare de cazuri, internațională sau globală?

Aceasta este o problemă interesantă. Presiunile pe care le exercită producția de masă și tendința spre standardizare determină apariția unui produs transnațional, cum ar fi automobilul, videocasetofonul sau o sticlă de „cola". În același timp, consumatorii sunt mult mai exigenți și cer o mai bună adaptare a produsului la preferințele lor și la particularitățile locale, pretind alternative și varietate la un preț de producție pe scară largă. Astfel, provocarea constă în armonizarea costului redus cu varietatea produselor.

Probabil că a împăca aceste două cerințe va fi întodeauna o problemă. Capacitatea de a satisface cerințele locale constituie un argument în favoarea unităților de activitate de dimensiuni reduse și cu conducere autonomă care se pot adapta unei anumite categorii de consumatori și pot răspunde rapid nevoilor lor în continuă schimbare. Această capacitate caracterizează o firmă aflată în etapa 1 de dezvoltare – tânără, entuziastă, care stabilește relații strânse cu clienții. Din contră, prezența la nivel mondial reclamă o organizație mai greoaie, matură, care poate oferi o reacție unitară și poate avea un comportament consecvent în toate activitățile sale – probabil mai asemănătoare unei firme aflate într-una din etapele a 3-a, a 4-a sau a 5-a.

În trecut, organizația eficientă avea dimensiuni mari și realiza economii de scară. Să fii cel mai mare și să vinzi cel mai ieftin constituiau bariere insurmontabile pentru intrarea pe piață a altor firme. Într-o companie care realiza o producție de masă, responsabilitățile erau substituibile, la fel și o unitate de producție sau un angajat. Acest lucru nu mai este valabil în prezent. Resursa cea mai prețioasă a organizației de mâine este „informația tehnică" (know-how), iar principala dificultate este aceea de a transfera cea mai importantă „materie primă" –resursele umane – dincolo de granițele produselor, țărilor, piețelor și funcțiilor. În acest scop este necesar un nou tip de organizație capabilă să maximizeze competențele de bază, precum și activitățile de bază, adeseori managerul elaborând instrumente de lucru utile altora, ca în cazul unei companii de consultanță și proiectare de tip matriceal. Managerii trebuie să exercite influență fără autoritate ierarhică, adeseori doar temporar și în pofida distanțelor geografice și a diferențelor de limbă și obiceiuri.

BICC Technology Group: crearea unei acoperiri mondiale

La sfârșitul anilor '80, Mike Watson, pe atunci administrator delegat al companiei BICC Technologies, un grup de firme din domeniul electronicii și al comunicațiilor cu o cifră de afaceri de 200 de milioane de lire sterline, aparținând

uriaşului grup multinaţional BICC, căuta o modalitate de abordare a problemei nişelor de piaţă la nivel mondial şi de creare a „acoperirii mondiale".

Fiecare din cele cinci firme ale grupului îşi desfăşura activitatea în mai multe ţări – printre acestea numărându-se Marea Britanie, Franţa, Germania şi Statele Unite. În cazul fiecărei firme, metoda tradiţională, costisitoare şi care creea adeseori o prezenţă locală redusă, consta în înfiinţarea unei filiale proprii, de exemplu filiala franceză.

El a preferat să elaboreze o metodă mai puţin costisitoare şi mai flexibilă care presupunea ca doar una din cele cinci firme să creeze o „companie-mamă" BICC Technology într-o anumită ţară, care să ofere toate elementele de bază necesare pentru înfiinţarea unei noi firme – personalitate juridică, departament de relaţii publice şi marketing, birouri locale, servicii de contabilitate şi chiar spaţii pentru expoziţii în colaborare.

Firma BICC oferă câteva indicii privind viitorul şi, de asemenea, propune anumite pârghii de schimbare pe care le-ar putea utiliza o organizaţie în noul context. Din ce în ce mai des, angajaţii devin o pârghie esenţială a schimbării, în special dacă învăţăm cum să îi transformăm într-o resursă mai flexibilă, căreia i se pot încredinţa rapid sarcinile unor proiecte şi produse noi şi care poate fi folosită temporar sau permanent, în alte ţări. Aceasta înseamnă renunţarea la vechea ierarhie şi la vechile perspective de promovare şi adoptarea unui sistem de evoluţie a carierei bazat pe dobândirea unui portofoliu de competenţe.

În consecinţă, pentru numeroase firme provocarea constă în găsirea modalităţilor de creare a unor divizii autonome care să îşi desfăşoare activitatea într-un cadru internaţional caracterizat prin valori, standarde şi proceduri comune. Este interesant faptul că la începutul anilor '80 firma ICL s-a confruntat chiar cu acest tip de problemă atunci când a reorganizat o ierarhie creată pe criterii funcţionale în unităţi de activitate independente adaptate unor segmente de piaţă bine definite, de exemplu: distribuitori cu amănuntul, guvern şi asistenţă medicală. Adeseori lupta pentru putere era acerbă între managerii unităţilor de activitate, care aveau tendinţa să se comporte ca nişte baroni feudali, şi conducerea de la sediul central, care încerca să exercite în continuare controlul fără a afecta prea mult autonomia unităţilor de activitate respective.

2.2. Organizarea în vederea schimbării

Modelul de organizare prezentat în figura 2.1 ne ajută să înţelegem ce presupune realizarea unei transformări viabile. A înţelege ce se întâmplă în mediul de afaceri constituie doar punctul de plecare. Mulţi oameni consideră că „strategia" este doar identificarea principalelor provocări externe pe care firma decide să le înfrunte. Dar săgeţile au dublu sens:

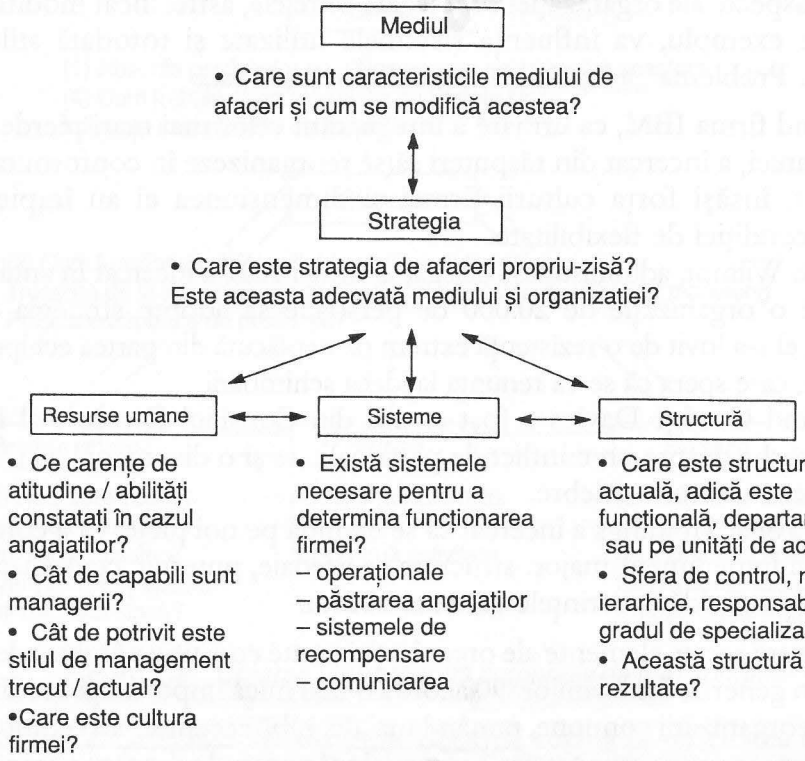


Figura 2.1 *Organizarea în vederea schimbării*

MEDIU ↔ STRATEGIE ↔ ORGANIZAȚIE

În absența capacității organizației de a o elabora, nu poate exista o strategie valabilă a schimbării. Astfel, aplicarea unei strategii eficiente a schimbării presupune:

1. Evaluarea capacității existente a firmei în funcție de abilitățile angajaților, sistemele și structura actuale.
2. Determinarea concordanței între situația existentă și direcția în care urmărim să dezvoltăm afacerea.
3. Identificarea „punctelor slabe" și integrarea lor în programul de transformare.
4. Stabilirea pârghiilor care trebuie utilizate pentru a produce schimbarea : strategia, structura, resursele umane, sau sistemele?

Dacă se consideră strategia ca fiind modalitatea de adaptare a resurselor firmei (angajați, sisteme și structură) la oportunitățile mediului, este clar că ori de câte ori se modifică raportul mediu / strategie în favoarea unuia din elemente, diversele aspecte ale organizației vor trebui să se modifice și ele. Factorii „oameni", „sisteme", „structură" sunt ca farfuriile care se rotesc în vârful unor bețe – există întotdeauna pericolul ca una dintre farfurii să se clatine prea mult, riscând să cadă și este nevoie de un șiretlic rapid pentru a-i menține poziția.

Toate aceste aspecte ale organizației sunt legate între ele, astfel încât modificarea structurii, de exemplu, va influența sistemele utilizate și totodată stilul de management. Problema „adaptării la mediu" este esențială:

- Atunci când firma IBM, ca urmare a înregistrării celor mai mari pierderi din istoria companiei, a încercat din răsputeri să se reorganizeze în conformitate cu noul context, însăși forța culturii firmei și dimensiunea ei au împiedicat îndeplinirea condiției de flexibilitate.
- Când Robb Wilmot, administrator delegat al firmei ICL, a încercat în anul 1981 să determine o organizație de 20.000 de persoane să adopte strategia sa de supraviețuire, el s-a lovit de o rezistență extrem de neplăcută din partea echipei sale de conducere, care spera că se va renunța la ideea schimbării.
- Atunci când George Davies a fost exclus din Consiliul Director al firmei Next a fost vorba despre un conflict de personalitate și o divergență a stilurilor de management devenite celebre.
- Când firma Sear Holdings a încercat să se extindă pe noi piețe, ea a constatat existența unui impediment major: structura sa greoaie, puternic centralizată nu permitea reacția rapidă la cerințele consumatorilor.

Oricare dintre aceste elemente ale organizației poate constitui pârghia adecvată schimbării. În general, firma anilor '90 acordă o mai mică importanță modificării structurii și reorganizării continue, punând mai degrabă accentul pe o combinație între transformarea angajaților și cea a metodelor în scopul adaptării organizației la mediul său.

Modelul ales de organizație pentru a defini mediul, strategia, resursele umane, sistemele și structura oferă un cadru adecvat pentru evaluarea anvergurii schimbării și a problemelor pe care le implică realizarea acesteia. Figura 2.2 a fost prezentată la un seminar adresat conducerii superioare a unei companii multinaționale care încerca să elaboreze un program corporativ de transformare. Cifrele indică primele șase priorități ale firmei, trei privind adecvarea mediu <–> strategie și trei referitoare la crearea capacității organizaționale. Ne putem întreba dacă firma a inclus între prioritățile majore o parte din problemele interne privind organizarea, cum ar fi relocalizarea, deficitul de personal calificat și modificările tehnologice, astfel încât schimbarea să devină realitate.

2.3. Strategia ca pârghie a schimbării

Cu toate că declarația de misiune a firmei ar trebui să rămână relativ neschimbată, este posibil ca, pe măsură ce conjunctura pieței se modifică, să fie necesară permanenta adaptare a strategiei de afaceri. Fiecare epocă are preferințele ei – fuziunea și achiziția au fost „la modă" în anii '60, a urmat diversificarea în anii '70, iar în anii '80 balanța s-a înclinat din nou în favoarea fuziunii și a achizițiilor. În anii '90 este posibilă orientarea clară spre activitățile de bază,

INERENȚI - care face parte din ceva

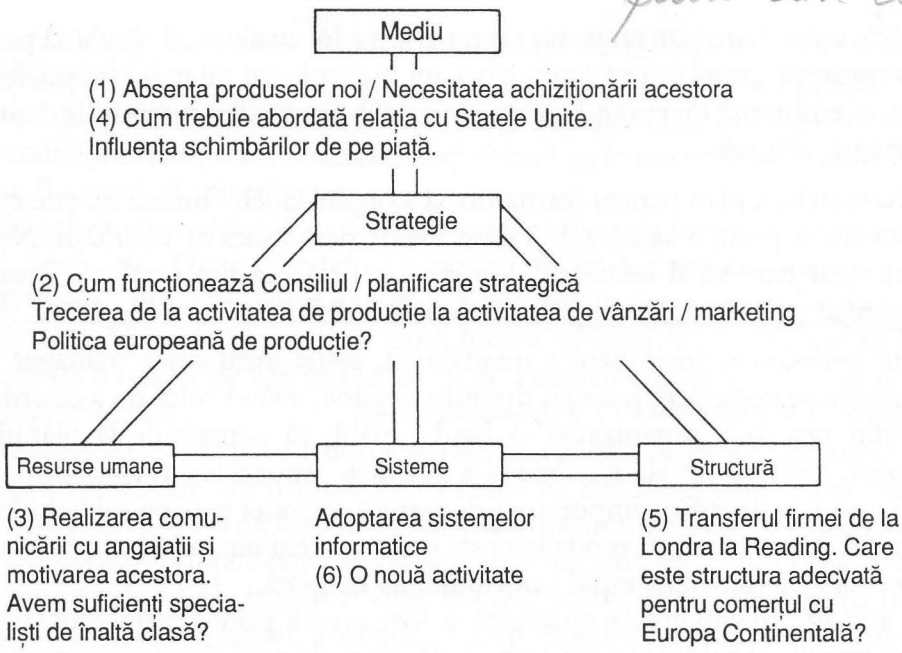


Figura 2.2 *Crearea unui program corporativ de transformare*

deoarece firmele afectate de recesiune decid să revină la activitatea desfăşurată inițial, aşa cum s-a întâmplat în cazul companiei Prudential Assurance care a renunțat la „flirtul" dezastruos cu agențiile imobiliare şi al firmei Ericsson (Suedia) care a abandonat activitatea fără succes din domeniul calculatoarelor. „Vezi-ți de treaba ta". pare să fie îndemnul anilor '90, cu un accent clar pe analiza posibilităților oferite de piața şi produsele actuale şi mai puțin asupra activităților riscante de diversificare.

Formularea strategiei devine o problemă mult mai pragmatică decât era pe vremea când departamentele de planificare corporativă se izolau într-un turn de fildeş. După cum afirmă un cinic: „Numeşti strategie orice idee". Responsabilitatea strategiei corporative revine încă directorului general, însă în ciuda viziunii de ansamblu, contextul actual este mult prea complex pentru a putea fi previzionat de o singură persoană. În consecință, responsabilitatea transformării strategice este repartizată într-o măsură tot mai mare la diverse niveluri ale organizației, atât „de sus în jos" cât şi „de jos în sus".

Această situație creează o problemă interesantă în cadrul firmei, deoarece o mare parte din personalul şi conducerea de nivel mediu încă aşteaptă ca altcineva să definească strategia şi să le spună ce să facă. Astfel apare adeseori necesitatea ca echipa din conducerea superioară să ofere o orientare strategică mai clară exact în momentul în care ritmul schimbării şi ambiguitatea ei inerentă fac acest lucru aproape imposibil. E ca şi cum orice Consiliu Director ar trebui să aibă un

model de schimbare într-un sertar secret al biroului cu ajutorul căruia să prezinte detaliat situația firmei în următorii cinci ani. Acest lucru nu mai este posibil. Un profesor eminent, discutând despre viitorul uneia din instituțiile britanice importante, afirmă:

„Nu există un plan pentru forma finală a organizației. Nimeni nu știe cum va arăta firma peste 3 sau 4 ani, îi dăm formă pe măsură ce înaintăm. Nu știm încă sigur care va fi rezultatul, așa încât e firesc să fim confuzi. Totul e să acționăm pe măsură ce se produc transformările."

Este necesară o schimbare a mentalității, astfel încât orice manager să fie încurajat să se considere lider cu drepturi depline, având rolul de a coordona o parte din resursele organizației și fiind capabil să contribuie la planificarea strategică. Vechiul tip de strategie s-a perimat. Abordarea pragmatică este la mare cinste: ea acordă o importanță deosebită metodei gestionării lichidităților și fluxului de numerar, ca modalitate de creare a flexibilității organizațiilor ce le permite să își exploateze rapid oportunitățile de piață.

În anii '90, flexibilitatea strategică a fost creată prin intermediul uriașelor fuziuni transnaționale și al extinderii pe alte piețe datorită formării unor societăți mixte, având adeseori drept partener un fost concurent; un bun exemplu în acest sens ar fi fuziunea firmelor ICL și Fujitsu de la jumătatea deceniului '80 până la jumătatea deceniului '90 și strategia elaborată de Sir Arnold Weinstock privind dezvoltarea diverselor afaceri ale firmei GEC cu ajutorul unor asocieri cu companii importante: Telecommunications cu firma Siemens din Germania, Power Engineering cu Alsthrom din Franța și Defence Electronics cu MATRA din Franța.

2.4. Structura ca pârghie a schimbării

Pentru majoritatea oamenilor, structura organizației este echivalentă cu organigrama: un model de linii și coloane care reflectă o structură tradițională ierarhică organizată pe departamente caracterizată prin existența unui șef în vârful piramidei, posibilități reduse de control, un număr mare de niveluri ierarhice, sarcini bine definite și cu bietul angajat de rând aflat la baza piramidei. Mitul asociat acestui tip de gândire are ca punct de plecare supoziția amăgitoare conform căreia organigrama oglindește o realitate absolută. Ea ne îndeamnă să credem că transformarea organizației înseamnă modificarea structurii și că aceasta din urmă este la fel de simplă precum trasarea pe o nouă grilă organizațională a unor noi chenare și linii punctate.

Structura reprezintă mult mai mult decât o simplă organigramă. Organigrama evidențiază relațiile de subordonare oficiale, însă nu dezvăluie cum funcționează efectiv firma, cine este influent, cine deține puterea, ce strategii pot fi utilizate pentru a realiza transformarea. De asemenea, organigrama nu reflectă structura

fizică a firmei: care sunt clădirile în care îşi desfăşoară activitatea angajaţii, dimensiunea biroului lor, apropierea de factorii de decizie sau relaţiile interne care se creează în jurul filtrului de cafea. Şi totuşi, aceste lucruri sunt cele care determină modul în care oamenii relaţionează şi, în consecinţă, maniera în care poate fi stimulată schimbarea.

Transformarea efectivă va presupune atât utilizarea structurii oficiale, cât şi a celei neoficiale. Firma Tandem Computers a înţeles aceste aspecte şi a creat „beer busts" (întâlniri la un pahar de bere), întâlniri neprotocolare, organizate săptămânal în toate filialele din toată lumea, vinerea la ora 15; aceste întâlniri reprezintă o ocazie de a te relaxa, dar şi de a exercita influenţe, de a relaţiona, de a stabili contacte.

Reorganizarea poate constitui o importantă pârghie a schimbării, determinând plasarea resurselor acolo unde este nevoie de ele; de exemplu, restructurarea sub forma „centrelor de activitate" adaptate anumitor categorii de consumatori. De asemenea, reorganizarea transmite semnale puternice atât clienţilor, cât şi angajaţilor referitor la transformările în curs. Astfel, atunci când firma Innovex, despre care am discutat anterior, s-a reorganizat la începutul anilor '90, transformând cele treisprezece unităţi funcţionale în cinci departamente orientate către clienţi, ea a ameliorat atât capacitatea de a răspunde cerinţelor clienţilor, cât şi eficienţa internă.

Însă, uneori, se apelează la modificarea structurii prea în pripă, fără a mai fi luate în considerare alte pârghii; astfel ea poate deveni un fel de aranjare a fotoliilor pe puntea vasului Titanic – destabilizatoare şi, până la urmă, inutilă.

Pentru a utiliza eficient modificarea structurii, trebuie să recurgem la ea atât în contextul structurilor neoficiale, cât şi în cel al structurilor oficiale şi, de asemenea, ţinând cont de transformarea continuă a formei organizaţiilor în anii '90.

Interesul faţă de noile structuri se manifestă prin apariţia unor organizaţii precum:

- Organizaţia orizontală;
- Organizaţia orientată spre clienţi;
- Organizaţia de tip reţea;
- Organizaţia formată din celule autonome

2.4.1 Organizaţia orizontală

Vechile structuri de organizare au suferit transformări radicale, antrenând dispariţia unor niveluri ierarhice şi reducerea dimensiunilor sediilor centrale. Structurile verticale create pe criteriul funcţiilor nu mai sunt adecvate. Ele erau excelente pentru mediile stabile, însă sunt complet inadecvate în medii care suferă transformări rapide, dinamice. Odată cu ele dispare şi organigrama tradiţională. Este interesant faptul că numeroase firme fie şi-au abandonat vechile organigrame, fie au început să-şi reprezinte structura într-un alt mod. Ele îşi

pun întrebarea: „Unde se află clientul în organigramă?". În loc să fie adevărate imperii formate dintr-o serie de departamente create în interesul celor care fac parte din ele, multe firme consideră că unica lor raţiune de a fi este sprijinirea celor care vin în contact direct cu clientul astfel încât toate resursele să fie alocate ţinând cont de client. Firma Ind Coope Burton Brewery şi-a redefinit structura ca o serie de echipe intercorelate fără o ierarhie clară. Se spune pe bună dreptate că structura firmei aminteşte de berea în curs de fermentare privită la microscop!

O notă adresată recent de noul director general al unei mari firme americane filialelor europene preciza: „Nu va mai exista ierarhie: comitetul executiv este dizolvat". Deşi această măsură poate părea oarecum exagerată, în anii '90 toate organizaţiile importante manifestă tendinţa evidentă de a reduce numărul nivelurilor ierarhice, ceea ce duce la eliminarea costurilor inutile şi la ameliorarea fluxurilor de comunicare atât pe verticală cât şi mai ales pe orizontală. De exemplu, în toate cele trei unităţi de producţie din Marea Britanie, firma Glaxo Pharmaceuticals a simplificat ierarhia alcătuită din opt niveluri, reducând-o la patru, eliminând funcţiile de tipul „adjunct", „asistent", „supervizor", „supervizor – adjunct" şi creând unităţi operaţionale simple coordonate de şefi de echipă. Ierarhiile de tip „zgârie – nori" se transformă într-o serie de bungalouri intercorelate.

2.4.2 Organizaţia orientată spre clienţi

O altă tendinţă evidentă a viitorului este renunţarea la structurile tradiţionale create pe criterii funcţionale – de exemplu, marketing / producţie / vânzări – şi adoptarea unor structuri care permit o relaţie mai strânsă între firmă şi clienţii săi şi care, în consecinţă, sunt împărţite astfel încât să reflecte diverse pieţe şi nu diverse funcţii. Este interesant să observăm câtă importanţă acordă organizaţiile clienţilor. Administratorul delegat al companiei Habitat (în prezent aparţinând grupului suedez IKEA), referindu-se la noua structură a firmei care vizează recâştigarea pieţei sale tradiţionale reprezentată de clasa de mijloc, a insistat ca fiecare manager să petreacă cel puţin două zile în relaţie directă cu clienţii pe teren – locul unde începi să înţelegi afacerea.

2.4.3. Organizaţia de tip reţea

În mod tradiţional, fluxurile importante de informaţii se derulau pe direcţie verticală conform ierarhiei. Însă importanţa prioritară acordată în ultimul timp calităţii totale şi receptivităţii la cerinţele consumatorilor favorizează procesele orizontale care, prin intermediul diverselor elemente ale lanţului furnizor / client, conduc în cele din urmă la utilizatorul final.

Fiecare din noi este clientul altcuiva. Oamenii trebuie să înveţe acum să lucreze împreună, depăşind graniţele funcţionale, după ce ani în şir fiecare l-a considerat pe celălalt adversar. Una dintre provocările anilor '90 este renunţarea

la stratificarea rigidă a organizației de tip vechi, antrenând creşterea fluidității, eliminarea barierelor interne şi accesul la informație. Tehnologia informațională creează numeroase posibilități; de exemplu, ea permite companiei Digital să formeze o echipă multinațională, care utilizează o singură bază de date.

„Lucrul în rețea" se referă de multe ori la crearea unor echipe de proiect temporare – compuse din specialişti din diverse domenii de activitate. Încă există puține organizații care ştiu să coordoneze asemenea echipe de proiect. Adeseori, creativitatea, autoritatea şi puterea lor sunt înăbuşite ca urmare a obligației prea stricte de a respecta procedurile oficiale de subordonare față de conducerea superioară, a convingerii că angajatul cu cea mai multă experiență trebuie să coordoneze echipa de proiect şi să facă o selecție a sugestiilor oferite de membrii acesteia.

Charles Hardy, autor al lucrării *The Age of Unreason*, este un teoretician influent al organizațiilor viitorului. El prezintă organizația de tip „rețea", într-o formă predominant grafică, ca fiind compusă dintr-o serie de echipe sau „cuiburi", care trebuie să îşi creeze propriile conexiuni cu alte cuiburi. Inovația are la bază capacitatea de creare a sinergiei în cadrul organizației pentru a se obține efectul 1 + 1 = 3 (adică eforturile conjugate vor produce un efect superior celui care s-ar obține prin însumarea rezultatelor obținute separat).

2.4.4. Organizația formată din celule autonome

Noua organizație constă într-un ansamblu de echipe de dimensiuni mici, fiecare dintre acestea dispunând de un înalt grad de autonomie, ca în cazul firmei olandeze BSO, o firmă de software de mare succes al cărei număr de angajați se ridică la 2000. Ori de câte ori un grup ajunge să conțină circa cincizeci de persoane, el formează o celulă de sine stătătoare. În cadrul firmei BSO, fiecare „celulă" este pe deplin responsabilă pentru toate aspectele activității, cu excepția întocmirii statelor de plată; nu există servicii centrale de personal. Diferența între poziția socială a liderului şi cea a subalternului se estompează. Fiecare membru al echipei are un puternic simț de apartenență şi de responsabilitate față de rezultatul echipei. Stabilirea propriilor politici înlocuieşte supravegherea impusă. De exemplu, este interesant faptul că în prezent numeroase organizații utilizează rezultatele studiilor efectuate de Dr. Meredith Belbin privind cele opt roluri ale echipelor eficiente, stimulând angajații nu doar să se identifice cu un rol dintr-o echipă, cum ar fi „formatorul" (liderul) sau „creatorul" (cel cu gândire creativă), ci să ajungă la maturitatea de a-şi asuma roluri diferite conform cerințelor impuse de realizarea unei activități de echipă reuşite.

2.5. Sistemele pot fi atractive

Multe din transformările pe care le suferă firmele în anii '90 vor fi accelerate de impactul noilor progrese ale tehnologiei mondiale şi se vor putea concretiza ca urmare a tehnologiei informaționale şi a modificării sistemelor şi proceselor

interne. Din păcate, procesele de activitate reflectă de obicei nevoile firmei pe parcursul istoriei sale şi nu realităţile viitoare sau măcar prezente.

Modificarea infrastructurii este dificilă şi necesită o atenţie deosebită din partea conducerii superioare a firmei care, probabil, este singura ce dispune de puterea de a produce asemenea transformări.

Vechile sisteme pot constitui adeseori o piedică în ceea ce priveşte capacitatea firmei de a avansa în sensul schimbării – ele pur şi simplu nu se mai potrivesc. În cazul firmei ICL, pe care îl vom analiza într-un capitol viitor, transformarea strategică radicală de la mijlocul anilor '80 constând în trecerea de la calculatoarele mainframe la sistemele desktop a fost îngreunată simţitor de vechile sisteme operaţionale, perfect adecvate pentru monitorizarea vânzărilor unui număr redus de calculatoare, dar inadecvate pentru a ţine evidenţa unui număr mare de produse mult mai ieftine către diverse categorii de utilizatori.

Prin urmare, vechile sisteme pot fi un obstacol şi pot împiedica schimbarea. Încercând să modifice cultura firmei BP, Sir Robert Horton a observat lipsa de „adecvare" a anumitor sisteme cheie şi a afirmat:

- „Modificările dorite ale culturii şi ale comportamentului nu se vor produce până când nu vor fi consolidate, cu ajutorul recompenselor, noile valori ale firmei BP care vor lua locul celor vechi."
- „Sistemul nostru de evaluare actual este total nepotrivit pentru abordarea problemei muncii în echipă."

Însă, din fericire, ca urmare a intercorelării lor cu alte părţi ale organizaţiei, şi sistemele pot antrena, ca un mic dinte al unei roţi zimţate care trage după sine alte părţi ale maşinii. Modificarea sistemelor, spre deosebire de modificarea structurii, se poate realiza progresiv, ceea ce nu determină o creştere bruscă a gradului de rezistenţă şi nu destabilizează echipele şi relaţiile interumane. Pe măsură ce structura devine mai puţin formală şi implică din ce în ce mai mult reţele neoficiale şi temporare, firma va adopta inevitabil sistemele în locul ierarhiei drept mecanism coordonator.

Printre sistemele care vor fi probabil incluse în programul de transformare al firmelor în anii '90 se numără:

- Sistemele de recompensare;
- Sistemele de evoluţie a carierei;
- Sistemele de evaluare;
- Sistemele de comunicare;
- Sistemele operaţionale.

2.5.1. Sistemele de recompensare

Se spune că ceea ce poate fi măsurat poate fi realizat. Şi că ceea ce este recompensat va fi realizat şi a doua oară. Regula este următoarea: dacă nu recompensezi comportamentele dorite, ele nu se vor repeta! Uneori sfârşim

însă prin a recompensa vechile comportamente şi nu pe cele pe care încercăm să le stimulăm în noul context.

Dintre metodele care ar putea fi aplicate, amintim:

- Acordarea unei mai mari importanţe performanţei echipei, precum şi performanţei individuale;
- E minunat să punem accentul pe rezultate, dar cum putem recompensa angajaţii pentru o încercare soldată cu un eşec? Dacă nu vom recompensa curajul oamenilor de a-şi asuma riscuri, inovaţia va fi minimă.
- Acordarea unei importanţe egale realizării obiectivelor „soft" (referitoare la resursele umane) ca şi a obiectivelor „hard" cu care suntem mai obişnuiţi – cele privind vânzările / profitul / costurile.
- Elaborarea unor sisteme de recompensare care să încurajeze participarea la diverse echipe interfuncţionale temporare.
- Crearea sistemelor de beneficii de tip „autoservire" astfel încât angajaţii să-şi aleagă ceea ce le convine.

2.5.2. Sistemele de evoluţie a carierei

S-au dus vremurile când cariera unui tânăr absolvent care se angaja la una din marile companii petroliere era trasată pentru următorii treizeci de ani. Vechile sisteme constând în elaborarea unor grafice de evoluţie precisă sunt complet irelevante pentru problemele cheie ale anilor '90, dintre care menţionăm:

- Prin ce mijloace pot firmele să menţină motivaţia angajaţilor lor pe măsură ce organizaţia diminuează numărul nivelurilor ierarhice, iar oportunităţile de promovare se reduc?
- Cum se poate face faţă aşteptărilor tinerilor entuziaşti care se angajează în cadrul organizaţiei?
- Cum pot fi create oportunităţi orizontale de evoluţie a carierei?
- Cum se poate pune accentul pe responsabilitatea proprie a individului în ceea ce priveşte cariera sa?
- Cine este apreciat în cadrul companiei? Sunt aceştia oamenii pe care îi dorim în calitate de „eroi" şi modele?

Conceptul „slujbei pe viaţă" este demodat. Poate că cel mai bun lucru pe care îl pot face firmele în viitor este să ofere angajaţilor posibilitatea de a câştiga experienţă timp de 2-3 ani lucrând într-un mediu agreabil, stimulator şi valorizant, care să-i facă mai competitivi pe piaţa forţei de muncă. De exemplu, renumita firmă de consultanţă McKinsey adoptă chiar în prezent această metodă. Puţini angajaţi ajung la statutul de asociaţi, însă toţi îşi îmbogăţesc experienţa şi devin mult mai valoroşi în ochii viitorilor angajatori.

2.5.3. Sistemele de evaluare

Reconsiderarea sistemului de evaluare poate avea o influență puternică asupra stilului de conducere și comportamentului angajaților. Multe dintre organizațiile britanice mari și prestigioase – McKinsey, Glaxo și BP (pentru a menționa doar câteva) – au renunțat la sistemele de evaluare „de sus în jos" și au recurs în mare măsură la autoevaluare, evaluare de către colegii subiectului și – cea mai radicală dintre toate – evaluarea șefului de către subordonați, testul culturii deschise, dacă a existat vreodată așa ceva!

2.5.4. Sistemele de comunicare

Realizările remarcabile în domeniul tehnologiei au revoluționat și vor continua să revoluționeze comunicarea. Dispunem deja de poștă electronică, sistemul de teleconferințe – iar posibilitățile de a vedea persoana cu care am stabilit legătura în rețea nu sunt prea departe. Nu este deloc neobișnuit ca o persoană, la întoarcerea din concediu, să găsească pe birou 250 de mesaje vocale transmise telefonic. Informația ne copleșește. Progresele tehnologice ne-au pus la dispoziție o cutie a Pandorei, plină de lucruri bune dar și de lucruri cu care nu știm încă ce să facem și care împovărează organizația cu informații irelevante.

În această privință organizațiile se vor confrunta cu valuri de schimbări, însă unele dintre acestea nu implică doar tehnologie propriu-zisă, ci și pregătirea oamenilor în scopul utilizării ei.

Colegii de birou se bombardează reciproc cu mesaje transmise electronic. Comunicarea directă și neprotocolară reprezintă încă cea mai bună modalitate de influențare a celorlalți. Întrebarea e însă dacă știm s-o folosim așa cum ar trebui.

2.5.5. Sistemele operaționale

Sistemele învechite au dezavantajul că persistă ani în șir după ce au încetat să mai fie utile. Aproape că oamenii capătă afecțiune pentru ele. Atunci când agenților de asigurări ai companiei Prudential Assurance li s-a impus renunțarea la vechile „agende" și utilizarea noii tehnologii computerizate, ei au fost extrem de refractari și au avut sentimentul pierderii a ceva drag: totul din cauza câtorva foi de hârtie familiare.

Riscul este acela că atâta timp cât oamenii mențin vechile sisteme, ei nu vor avea timp și energie să întâmpine cu toată inima noul. Timpul e o resursă foarte limitată. Dacă dorim ca oamenii să aibă un comportament nou, ei trebuie să renunțe la o parte din vechile obiceiuri care le răpesc timp. Toate aspectele sistemelor operaționale – facturarea vânzărilor, prelucrarea comenzilor, întocmirea bugetelor, controlul stocului – vor fi puse în discuție și verificate pentru a vedea dacă se potrivesc în contextul noii organizații.

2.6. Resursele umane ca pârghie a schimbării și modificarea culturii

Dacă „structura" este scheletul organizației, iar „procesul" reprezintă sistemul nervos sau infrastructura acesteia, atunci „angajații" sunt sângele și organele interne. Fără a înțelege și a mobiliza energia echipelor și a indivizilor, nici o schimbare, oricât de strălucită, nu va fi viabilă. A înțelege angajații, atât ca factor de inerție, cât și ca pârghie a schimbării, înseamnă să înțelegi ce anume posedă firma și care îi sunt nevoile din punctul de vedere al complexului de competențe, dacă atitudinile și stilurile de conducere sunt adecvate viitorului pe care încerci să-l creezi. Aceasta înseamnă să-ți pui întrebări precum:

- În viitor firma va avea nevoie de mai mulți / mai puțini specialiști de marketing, analiști financiari, ingineri și manageri?
- De unde îi vom recruta?
- Avem suficienți manageri care să coordoneze activitatea după ce a fost modificată și au aceștia competența necesară?
- Care este stilul de management tradițional / actual (exemplu: autocratic / laissez-faire); acesta va sprijini încercările noastre de a realiza schimbarea sau le va stânjeni?
- Care este starea de spirit a angajaților și cum va fi ea influențată de schimbare?

Mai presus de orice trebuie să înțelegem că, din păcate, resursele umane de care avem nevoie pentru realizarea strategiei de schimbare nu pot fi create peste noapte. Orice am face – instruire, restructurare prin disponibilizări, recalificare, recrutare – ne va lua timp, și prin urmare, trebuie să introducem devreme această acțiune în planul de schimbare. Modificarea culturii ridică aceleași probleme. În ceea ce privește succesul schimbării în firmă, „cultura corporativă" este o sabie cu două tăișuri. Ea reprezintă pentru o organizație amprenta care îi conferă unicitate; cultura unei firme reflectă istoria, ideile, valorile și comportamentele acesteia. Fără o bună înțelegere a tradițiilor care stau la baza unei anumite organizații, poți foarte ușor să vizezi transformări care contravin acestora și care, prin urmare, vor fi respinse. Să analizăm, de exemplu, problemele pe care le-a întâmpinat Sir Jocelyn Stevens atunci când a încercat să transforme firma English Heritage. Ceea ce încerca el să facă era probabil foarte necesar, însă aplicarea metodei „buldogului în magazinul de porțelanuri" implică nu doar riscul de a-i scoate din sărite pe angajați, ci și de a se solda cu eșec. Pe de altă parte, numeroase organizații recurg intenționat la modificarea culturii considerând-o un mijloc sigur al schimbării.

În anii '90, teoria modificării culturii e la mare preț. Se impune transformarea „modului în care acționăm" astfel încât să reflecte noile realități de afaceri. „Ideile pe care le împărtășesc oamenii dintr-o firmă sunt cele care exercită

controlul şi nu un oarecare manager cu autoritate", afirmă Robert Haas, director general al firmei Levi Strauss. Pe măsură ce se renunţă la vechile ierarhii de „comandă şi control", firmele îşi creează un nou set de atitudini şi comportamente, un „cod genetic" care îi va ajuta pe angajaţi să ştie cum să se comporte în situaţii neobişnuite.

O cultură solidă poate fi considerată marca internă, care conferă personalului organizaţiei aceeaşi valoare ca cea pe care departamentul de relaţii publice al companiei o promovează pe piaţa externă. Crearea unei culturi adecvate unei pieţe dinamice constituie o provocare lansată de contextul actual:

Cultura e mai importantă decât produsul. Din ce în ce mai des, companiile trebuie să îşi „vândă" cultura sau imaginea de marcă, nu doar produsele, pentru a-şi învinge concurenţii. Firmele BMW şi Sony „vând" o imagine numită „calitate"; compania britanică Body Shop vinde „protecţia mediului înconjurător". Însă consumatorii vor putea fi convinşi doar în cazul în care cultura adecvată există în întreaga organizaţie. Managerii japonezi **au ţinut cont de acest lucru** pe parcursul întregii lor cariere. Şcolilor de afaceri occidentale încă le este greu să predea această idee, însă vor trebui să o predea. (*The Economist*, 2 martie 1991).

Firma Prudential încearcă să creeze concordanţă între imaginea sa internă şi cea externă. Ea a cheltuit timp şi bani pentru a-şi modifica imaginea externă, prin noul mesaj „Prudence" şi campania publicitară realizată în jurul faimosului slogan „Vreau să fiu...". În prezent, compania încearcă să îşi adapteze cultura internă la piaţă, cu toate că uneori istoria sa îndelungată împiedică schimbarea. În cazul companiilor care au o cultură solidă, „modul în care acţionăm" este clar sistematizat, e comunicat personalului şi e înţeles chiar şi de angajatul cel mai nou. La urma urmei, „cultura" reprezintă ceea ce fac angajaţii firmei atunci când sau acolo unde nu îi verifică nimeni!

Organizaţiile se transformă atât de mult încât devin de nerecunoscut. Parţial, această transformare presupune încercarea de a adapta comportamentul intern la cerinţele externe. Valorile pot fi motorul schimbării. În anii '80, firmele British Airways, ICL, SAS au aplicat programe majore de „modificare a culturii". În anii '90 a fost intens mediatizat exemplul firmei BP* care încerca să se descotorosească de moştenirea sa imperială şi de structura de tip „comandă şi control" şi să creeze o organizaţie mai flexibilă, mai suplă, cu un număr mai mic de niveluri ierarhice. După cum indică figura 2.3, firma încearcă să insufle angajaţilor valori precum „receptivitatea, atenţia, munca în echipă, delegarea autorităţii şi încrederea", determinând astfel renunţarea la birocraţia greoaie caracterizată prin neîncredere exagerată şi o permanentă lipsă de prevedere.

* British Petroleum (n. red.)

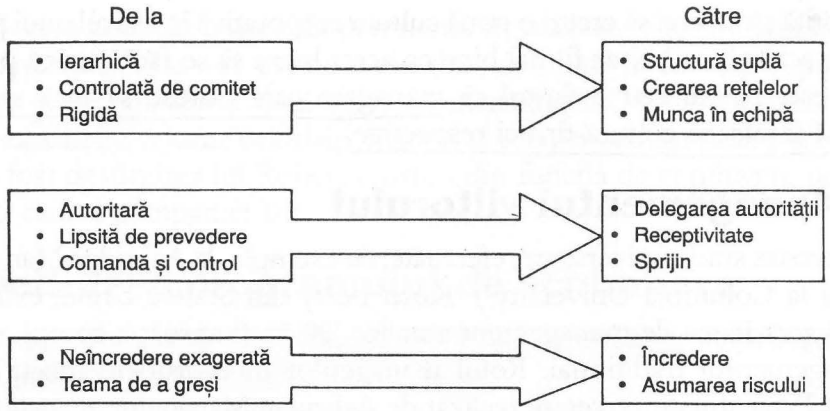


Figura 2.3 *Modificarea culturii firmei BP*

Majoritatea oamenilor consideră că transformarea firmei BP e o reuşită şi că schimbările erau absolut necesare pentru supraviețuirea acesteia. Însă, ca pârghie a schimbării, cultura are dezavantajul că necesită un timp îndelungat. (Unii susțin că sunt necesari cel puțin cinci ani pentru o schimbare majoră de atitudine). De asemenea, noua cultură trebuie să fie puternic consolidată pentru a rezista tendinței inevitabile de revenire la vechile atitudini atunci când procesul este dificil sau inițiatorul modificării culturii părăseşte firma.

Aceasta nu presupune doar o mai bună pregătire a echipei manageriale în scopul „convertirii" personalului sau doar adaptarea proceselor şi a structurii. Ea necesită hotărârea nestrămutată a conducerii superioare de a acționa în concordanță cu ceea ce afirmă şi de a demonstra că şi-a asumat valorile pe care le propune. Dacă angajații văd că managerii spun ceva şi fac cu totul altceva, schimbarea are prea puține şanse să fie adoptate de întreaga firmă. Oamenii pun preț pe fapte, nu pe vorbe. Uneori se vorbeşte despre deschidere dar observăm atitudini politice. Se vorbeşte despre asumarea riscurilor şi inovație, dar observăm măsurile punitive aplicate celor care dau greş! Se vorbeşte despre pregătire şi formare, dar observăm că promovarea este rezervată lichelelor! Soluționarea acestor probleme este extrem de dificilă. Poate că încercările de modificare a culturii ar trebui să fie însoțite de un „pliant cu contraindicații"!

Ca şi firma BP, compania Levi Strauss a devenit un adept important al modificării culturii. Robert Haas vorbeşte despre impactul unui climat economic nesigur asupra pieților tradiționale şi, prin urmare, susține necesitatea de a crea comportamente noi, mai puțin pasive, care determină o mai bună adaptare a organizației „mamut" la noile oportunități de piață.

După cum am menționat, există numeroase paradoxuri inerente acestor încercări de modificare a culturii şi succesul acestor inițiative de schimbare depinde de mediul extern. Poate fi modificată o cultură puternic înrădăcinată timp de mulți ani? Cum pot fi motivați angajații să participe la implementarea schimbării?

Chiar merită să încerci să creezi o nouă cultură corporativă în cadrul unui program major de schimbare? N-ar fi mai bine ca acest lucru să se facă pas cu pas? Însă ceea ce este foarte clar e faptul că managerii care doresc să facă schimbări trebuie să înțeleagă cultura firmei respective.

2.7. Managementul viitorului

Numeroase studii universitare, efectuate, de exemplu, la Ashridge Management Centre și la Columbia University / Korn Ferry din Statele Unite, evidențiază faptul că activitatea de management a anilor '90 va fi aproape complet diferită de managementul tradițional. Rolul managerilor în cadrul organizațiilor este redefinit. Proiectul de cercetare realizat de Ashridge Management susține că „în viitor, managerii vor trebui să acționeze în medii organizaționale care pun accentul pe dezvoltare și satisfacția clienților, cu o dinamică accentuată și cu un pronunțat caracter internațional și vor trebui să pretindă directorilor de la toate nivelurile organizației mult mai multă responsabilitate, inițiativă și capacitate de conducere.

Mediul aflat în schimbare va influența rolul managerilor. Vă prezentăm câteva din tendințele probabile:

- Managerul ca „senzor" al mediului.
- Trecerea de la conducerea verticală la managementul orizontal.
- Necesitatea activității de conducere la toate nivelurile organizației.
- Managerul în calitate de catalizator al schimbării.
- Modificarea orizontului de timp de la termene scurte la termene mai lungi.
- Reconsiderarea importanței muncii și a vieții particulare.
- Impactul fluxului informațional și utilizarea acestuia.

Studiul realizat de Korn Ferry / Columbia University evidențiază faptul că s-au dus vremurile în care agentul de vânzări avea un rol decisiv, iar competența financiară a contabilului constituia condiția esențială a succesului activității de management. Liderul eficient va trebui să fie expert în patru domenii esențiale care, în ordinea importanței, sunt:

1. Formularea strategiei.
2. Managementul resurselor umane.
3. Marketing / vânzări.
4. Negociere / aplanarea conflictelor.

Rolul liderului se modifică: el nu mai este soldat, ci devine strateg; aptitudinile sale trebuie să se modifice în mod corespunzător, el transformându-se din șeful dur și autoritar de la începutul secolului XX în directorul general creativ și stimulator al secolului XXI.

Acțiunile mărunte, cotidiene ale managerilor sunt cele care definesc cultura la nivel de organizație. Stilul de management constituie o problemă esențială,

iar modificarea acestuia o metodă pertinentă de realizare a schimbării în cadrul unei organizații. Adeseori este nevoie de schimbări la nivelul superior de conducere al organizațiilor dacă stilul de management al directorului general este în dezacord cu valorile celorlalți membri ai echipei manageriale. Un exemplu notabil a fost destituirea lui Robert Horton din funcția de conducere pe care o deținea în cadrul companiei BP.

2.8. Definirea programului de schimbare

Uneori este nevoie să fie desemnată o echipă de manageri care să decidă asupra schimbărilor majore necesare în firmă.

Exercițiul 2 vă pune la dispoziție un formular tip pe care îl puteți utiliza pentru a realiza diagnosticul firmei dumneavoastră. Stabilirea ordinii priorităților de schimbare, pe baza acordării unui punctaj, poate să evidențieze principalele aspecte care trebuie abordate.

Exercițiul 2

DEFINIREA PROGRAMULUI DE SCHIMBARE

1. Care sunt în prezent principalele caracteristici ale organizației dumneavoastră?

Mediu

_____
_____
_____

Strategie

_____
_____
_____

Personal	*Sisteme*	*Structură*
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2. Care sunt principalele concordanțe (✓) și neconcordanțe (X) între diversele părți ale organizației?
3. După ce ați analizat neconcordanțele, precizați patru sau cinci aspecte importante pe care ați dori să le includeți în programul de transformare a firmei dumneavoastră. Aceste modificări se referă la sistemele de recompensare, strategie, stilul de management sau structură?

2.9. Rezumat

În capitolul 1 am analizat motivele pentru care schimbarea este inevitabilă. Însă doar organizația poate produce schimbarea. Acest capitol v-a prezentat câteva sugestii pentru a vă ajuta să identificați factorii care favorizează schimbarea precum și factorii care s-ar putea transforma în obstacole în calea schimbării. De asemenea, el oferă sugestii privind posibilele aspecte cuprinse în programul de transformare al organizației anilor '90. Una dintre provocările esențiale este crearea unei organizații capabile să își adapteze produsele și serviciile la cerințele consumatorilor locali, păstrându-și totodată o cultură și o prezență globale. Transformarea unei organizații nu înseamnă doar modificarea structurii, cu toate că ne putem aștepta la o oarecare reorganizare pe măsură ce dimensiunile firmelor se reduc, „distanța" între acestea și consumatori se diminuează, iar organizațiile devin rețele constituite din echipe. De asemenea, ne putem aștepta la modificări precum formularea strategiei la niveluri ierarhice inferioare și adoptarea soluției pragmatice a societăților mixte. Schimbările tehnologice accelerează dispariția vechilor sisteme, dar, în același timp, permit adaptarea sistemelor operaționale, informaționale și de resurse umane la noile cerințe ale pieței. Modificarea valorilor sau a culturii devine o pârghie esențială a schimbării și, la un nivel mai restrâns, activitatea managerială a anilor '90 suferă transformări. Este esențial ca diversele părți al organizației să fie în concordanță unele cu altele și cu realitatea externă. Este imposibil să modifici o parte a organizației fără a înregistra efecte adverse. Managerii trebuie să identifice și să planifice aceste schimbări și să elaboreze un program de schimbare solid și bazat pe obiective concrete.

3

Schimbarea începe cu dumneavoastră

3.1. Adaptați-vă mentalitatea

Până acum, încercând să identificăm elementele unui proces de schimbare, am abordat problema la nivel global: am definit factorii externi care impun schimbarea şi am evaluat capacitatea organizațională internă. Dar şi dumneavoastră înşivă sunteți una dintre cele mai importante pârghii ale schimbării: atitudinile dumneavoastră, entuziasmul dumneavoastră, bunăvoința dumneavoastră de a permite ca reacțiile angajaților să influențeze schimbarea pe măsură ce aceasta se concretizează, modul în care definiți noile comportamente pe care le doriți, vulnerabilitatea dumneavoastră şi disponibilitatea de a vă schimba dumneavoastră înşivă. Într-adevăr, cum poți schimba mentalitatea altora dacă nu eşti pregătit să pui în discuție propria ta mentalitate?

Acest capitol vă va ajuta să meditați asupra ideilor dumneavoastră, să vă evaluați stilul propriu de conducere şi vă va oferi o serie de mijloace şi tehnici prin intermediul cărora îi puteți sprijini pe alții să-şi schimbe mentalitatea şi să vadă lumea cu alți ochi.

Fie că avem de-a face cu o reorganizare, o achiziție, o retehnologizare sau mutare a firmei, factorul cheie al unei transformări reuşite vom fi noi înşine şi atitudinea noastră. Aşa cum afirma odată Mihail Gorbaciov: „Suntem cu toții produsul vremii noastre". Pentru ca transformarea să se producă trebuie să ne schimbăm noi înşine. Forma pe care o îmbracă viitorul se modifică rapid. Realitatea nu are nici o vină, aşa încât tot ceea ce putem face este să ne adaptăm mentalitatea.

Fie că percepem schimbarea ca pe o amenințare sau ca pe o oportunitate, fie că ne incită sau ne deprimă, mintea noastră dictează totul. Având în vedere că schimbarea reprezintă singura realitate constantă a vieții, ca şi a afacerilor, e surprinzător faptul că petrecem atât de mult timp şi investim atât de multă energie încercând să menținem situația existentă. Mulți ar spune că singura sarcină cu adevărat importantă a liderului şi a managerului profesionist este aceea de a produce schimbarea; în acest scop s-ar putea să doriți să vă reconsiderați ideile despre lume. Dacă vreți să vă evaluați rapid mentalitatea, rezolvați chestionarul intitulat „Paradisul iluziilor pierdute" inclus în exercițiul 3 (pag. 70) şi verificați cantitatea de iluzii confortabile pe care le-ați acumulat în timp.

Cea de-a treia parte a exercițiului – înțelegerea valorilor dumneavoastră de bază – vă va ajuta să descoperiți ce anume vă motivează și, prin urmare, cum e posibil să reacționați la schimbările care vă amenință aceste valori.

Lentilele prin care privim lumea sunt propriile noastre atitudini și idei care acționează ca un filtru asupra realității. Așa cum spunea Adam Smith: „Când suntem în miezul unei paradigme e greu să ne imaginăm o altă paradigmă..." Aceasta nu ar reprezenta o problemă pentru firme dacă ele ar aplica pe termen nelimitat același model.

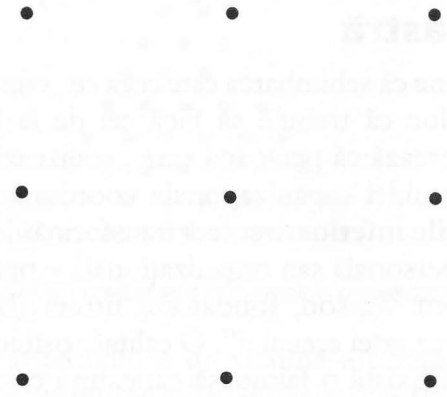
Însă ca urmare a ritmului din ce în ce mai rapid al schimbării, speranța de viață a oricărui model mental se reduce din ce în ce mai mult. Nu există realitate obiectivă; regulile și regulamentele care definesc modul în care ne desfășurăm activitatea se modifică permanent. Odată ce paradigma s-a schimbat, nu se mai întâmplă ceea ce este evident sau previzibil. Vechile metode de acțiune nu mai dau rezultate, nu este o soluție să realizezi mai mult și mai bine ceea ce realizai înainte. Mai degrabă să supunem unei analize drastice vechile noastre idei confortabile și să renunțăm la o parte din ele. După cum afirma Marcel Proust: „Adevărata descoperire nu înseamnă să găsești tărâmuri noi, ci să vezi lumea cu alți ochi". De exemplu, să analizăm industria elvețiană a ceasurilor. Atunci când s-a modificat paradigma, fiind abandonate ceasurile mecanice în favoarea tehnologiei electronice, japonezii au înțeles rapid acest lucru, au acționat în sensul schimbării și au pus stăpânire pe piață. Elvețienii nu au recunoscut că „paradigma s-a modificat", au rămas credincioși vechilor reguli și au încercat să creeze mecanisme și mai bune „după un model perimat". Rezistența lor nu este surprinzătoare. Atunci când ai avut succes respectând regulile vechiului joc, nu există garanția că vei reuși adoptând noul joc și aceasta poate produce o neliniște considerabilă. Dacă nu suntem capabili să ne schimbăm mentalitatea, vom deveni „dinozaurii" cu o viziune învechită asupra lumii, care nu pot profita de noile contexte.

Ritmul rapid al schimbării ne lansează provocarea uriașă de a ne reevalua aproape permanent ideile proprii și de a ne crea o mare flexibilitate a gândirii: dacă pentru a acționa există două alternative, alege-o întotdeauna pe a treia. Trebuie să spargem tiparele și să ne creăm abilități suplimentare de soluționare a problemelor, deoarece acestea nu pot fi rezolvate aplicând aceleași idei care au contribuit la apariția lor.

Un exemplu binecunoscut este problema celor nouă puncte, prezentată în figura 3.1, a cărei soluție nu rezultă la prima vedere, ci printr-o modificare radicală a perspectivei din exteriorul căsuței formate de modelul punctelor.

Când se modifică paradigma e aproape ca și cum are trebui să ne mutăm pe o altă planetă de unde vedem atât obiectele familiare, cât și pe cele nefamiliare într-o lumină nouă. Atunci când decidem să vedem lumea într-un mod diferit, pur și simplu transformăm ceea ce ni se arată privirii.

Uniți aceste 9 puncte cu patru linii drepte fără a ridica stiloul de pe hârtie.



(Pentru răspuns a se vedea pag. 76)

Figura 3.1 *Problema celor nouă puncte*

Aceasta este esența inovației. Iată cum rezolvă Tom Sawyer problema apărută atunci când i s-a spus că nu are voie să se joace pentru că trebuie să vopsească gardul de nuiele al grădinii. El și-a modificat paradigma din „Sunt nefericit, nu am voie să mă duc să mă joc" în „E amuzant". Deodată chiar era amuzant! Toți prietenii lui s-au arătat interesați, iar Tom, în calitatea de proaspăt întreprinzător, a avut ocazia să ceară fiecăruia șase peny pentru distracție!

Să analizăm cazul firmei Midland First Direct Banking, care a răsturnat toate regulile creându-și un avantaj concurențial durabil ca urmare a ideii de a sta la dispoziția clienților timp de 24 de ore zilnic, 7 zile pe săptămână și totul fără a investi capitalul necesar deschiderii de noi filiale. Sau firma Canon, care a enumerat caracteristicile unui copiator: mare, scump, murdar, amplasat undeva la subsol și apoi a încălcat fiecare regulă producând copiatoare de dimensiuni reduse, ieftine, în culori pastelate, care sunt amplasate în birourile secretarelor.

Schimbați-vă mentalitatea și, când un număr destul de mare de oameni vă va spune că schimbarea pe care vreți s-o realizați este „imposibilă", înseamnă că sunteți probabil pe drumul cel bun!

Există câteva tehnici remarcabile de gândire creativă care vă vor ajuta pe dumneavoastră și echipa dumneavoastră să vedeți lumea dintr-o altă perspectivă, ca de exemplu: renumitele exerciții de gândire imaginativă ale lui Edward de Bono, care vă propun să abordați problemele mai degrabă sub forma unor imagini decât a unor cuvinte, utilizând „metafore", brainstorming, scenarii, visarea cu ochii deschiși. Toate aceste tehnici ne ajută să ne stimulăm gândirea, să stabilim conexiuni noi și să devenim receptivi la posibilitățile de schimbare.

3.2. Schimbarea vă va cuprinde și pe dumneavoastră

O zicală clasică spune că schimbarea este ceea ce „oamenii din vârful piramidei spun celor de la mijloc că trebuie să facă cei de la bază". (Rosabeth Moss Kanter). Aceasta sugerează că persoana care „realizează" schimbarea poate sta liniştită în vârful piramidei organizaționale coordonând procesul, în timp ce angajații **de la nivelurile inferioare** suferă transformările. Iluzie fatală. Realizarea oricărei schimbări – personală sau organizațională – presupune un risc propriu. Cum îi plăcea lui Tom Watson, fondatorul firmei IBM, să spună: „Secretul succesului este dublarea ratei eşecului". O calitate psihică esențială este aceea de a nu te teme de eşec. Există o faimoasă caricatură care îl reprezintă pe Mihail Gorbaciov după ce acesta a demisionat. El e înfățişat în fotoliul său cu degetul lângă butonul roşu (butonul care poate declanşa o explozie nucleară). Comentariul alăturat sună astfel: „Acum, dle G, cu acest buton vă reglați televizorul". Gorbaciov nu a fost niciodată atât de naiv încât să creadă că deține controlul asupra procesului de schimbare din Rusia sau că e imun la efectele acestuia, deoarece, aşa cum observa la momentul respectiv unul dintre colegii săi de la Politburo „Era ca un vizitiu care conducea o căruță trasă de un cal nărăvaş".

3.3. Fiți încrezător că puteți modifica situația

A conduce nu înseamnă a menține situația existentă, ci a antrena cel mai mare coeficient de schimbare pe care organizația şi personalul său le pot suporta. Esența realizării schimbării este cuprinsă într-un cuvânt foarte demodat: „curaj". Parafrazându-l pe Sfântul Toma d`Aquino „curajul de a schimba ceea ce trebuie schimbat, toleranța de a accepta ceea ce nu poate fi schimbat şi înțelepciunea de a face diferența între ele".

Potrivit opiniei Dr. Marshall Sashkin, expusă în lucrarea sa despre „conducerea vizionară", liderii eficienți au o caracteristică pe care autorul o numeşte „conducere orientată spre rezultat" – altfel spus, convingerea că pot schimba situația. Această atitudine este urmarea unei siguranțe de sine care te îndeamnă să crezi că îți poți controla destinul şi poți influența oamenii, evenimentele şi realizările firmei.

Acest tip de atitudine contrastează cu pasivitatea şi neajutorarea pe care le observăm frecvent la managerii din conducerea de nivel mediu care s-au plafonat, simt că au puține opțiuni şi practic s-au dat bătuți. Ei se consideră elemente lipsite de putere în piramida organizațională (a se vedea figura 3.2), cu toate că ar fi trebuit să ştie că mişcarea unui element poate modifica întreg tabloul! Dacă doreşte să fie un profesionist al realizării schimbării, managerul care vrea să îşi pună amprenta asupra organizației va fi convins că poate să reuşească ceea ce şi-a propus. Însă, în acelaşi timp, una dintre marile dificultăți ale schimbării

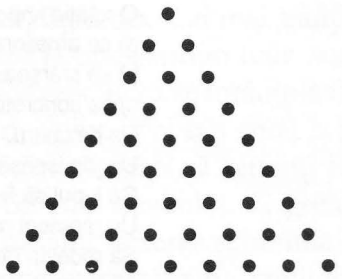


Figura 3.2 *Doar un element în piramida organizațională*

este aceea de a transforma atitudinea de victimă a unora într-o atitudine de genul „Eu, oricine aş fi, pot schimba situația în care ne aflăm".

3.4. Paradoxul transformării personale

Este paradoxal, dar adevărat că persoana asupra căreia deții controlul maxim eşti chiar tu, iar persoana pe care o schimbi cel mai greu eşti tot tu. Ca şi în cazul castității, schimbarea ne poate avantaja dar în general am prefera să nu se întâmple încă.

În studiile lor referitoare la abordarea schimbării, specialiştii de la Ashridge Management College rezumă admirabil această idee (a se vedea figura 3.3). Adăugați propriile dumneavoastră motive.

În orice companie, comportamentul managerului care inițiază schimbarea va fi urmărit îndeaproape pentru a se observa dacă este în concordanță cu ceea ce persoana respectivă afirmă. Trebuie să arăți prin propriul tău comportament că poți vorbi despre schimbare şi poți acționa în sensul ei. Dacă, de exemplu, intenționezi să inițiezi un program major de schimbare care vizează concentrarea atenției asupra cerințelor clienților sau obținerea calității totale, ar trebui să te întrebi: „Ce am făcut astăzi pentru a ajuta un client?" Angajații tăi vor trage o concluzie relevantă nu din ceea ce spui, ci din ceea ce faci. Dacă cele două nu sunt concordante, ei îşi vor forma propria opinie referitor la aderarea ta la ideea schimbării. Tu eşti modelul cel mai important. În cazul schimbării, faptele sunt mai grăitoare decât vorbele.

Modul în care decizi să îți foloseşti timpul este întotdeauna un indiciu relevant, care permite personalului să-şi dea seama ce consideri cu adevărat important. Te întâlneşti cu clienții, comunici cu angajații sau stai la birou şi te ocupi de hârtii? Dacă afirmi că încerci să modifici cultura sau stilul managerial, eşti pregătit să îți dovedeşti adeziunea participând la toate programele de instruire în probleme de management. Până nu demult, Marvin Bower, preşedinte – fondator al firmei McKinsey Consultants, pe atunci în vârstă de 85 de ani, participa la toate programele de pregătire ale angajaților firmei din întreaga lume – un indiciu clar al importanței pe care o acorda formării noilor angajați ai firmei.

Inspirația.
Încurajări
Să-mi vină rândul.
Să aflu și celelalte reguli.
Să-mi iau revanșa.
Mai mult timp.
Să apară persoana potrivită.
Să fiu în criză de timp.
Acord reciproc.
Un horoscop mai favorabil.
Un ultimatum.
Vârsta care să-mi dea dreptul la excentricitate.
Controlul medical anual.
Să mă descopere cineva.
Scăderea dobânzilor pe piața financiară.
Să treacă situația pe care nu o înțeleg sau nu o aprob.
Să mă supravegheze cineva.
Eradicarea sărăciei, nedreptății, cruzimii, înșelăciunii, incompetenței, epidemiilor și încetarea aluziilor jignitoare ale colegilor mei.
Să se maturizeze subordonații mei.
Să-mi câștig singur existența.
Să-mi recapăt respectul de sine.
Ca primele mele încercări de realizare a schimbării să fie recunoscute, aplaudate și recompensate substanțial, astfel încât să pot face liniștit pasul următor.
O adiere de împrospătare.
Viața mea actuală să fie considerată o probă de costum, cu unele modificări de scenariu înaintea premierei.
Să fie gata cafeaua.
Să se schimbe altcineva.

O relație importantă să:
a) se amelioreze
b) se sfârșească
c) se concretizeze
Un dezastru.
Un țap ispășitor.
Ca lupul să fie prieten cu mielul.
Un moment mai favorabil.
Să redevin tânăr.
Să se restructureze profesia de avocat.
Ziua de mâine.
Un cerc de prieteni mai potrivit.
Ca japonezii să părăsească orașul.
Garanții mai potrivite.
Un remediu pentru herpes.
Un set de instrucțiuni clar prezentate.
Noua mea carte de credit.
Să-mi iau costumul de la curățătorie.
Un semn din cer.
Să se atenueze diverse dureri.
Ca altcineva să dea greș.
Copiii mei să fie atenți, curați, ascultători și să se întrețină prin propriile lor mijloace.
Să predomine logica.
Un creion ascuțit.
Să se întoarcă soția mea.
Să mi se diminueze nevoia de a fuma.
Să crească dobânzile.
Să se stabilizeze starea bunicii mele.
Să te dai la o parte din lumină.
Un deodorant mai bun.
Să încasez un cec.
Să mi se acorde permisiunea.
Ca cineva să-mi netezească drumul.
Să se reducă miza.

Alte motive:

Sursa: Ashridge Management College.

Figura 3.3 *Ca să mă schimb, aștept ...*

3.5. Desprindeți-vă de trecut

Transformarea poate începe doar atunci când ceva se sfârşeşte şi altceva nou îi ia locul. Pentru ca acest lucru să se întâmple, trebuie să renunțăm la vechi, chiar dacă nu avem nici o garanție pentru ceea ce ne va aduce nou. Poate părea periculos să renunți la singurul punct de spijin ferm şi să rămâi atârnat în aer. Orice instinct al logicii umane, al autoconservării şi al emoției se opune acestei acțiuni extrem de riscante. Ca şi în cazul alpinismului, trebuie să îți slăbeşti

frânghia înainte de a începe cățărarea. Cei mai mulți dintre noi au o aversiune explicabilă față de renunțarea la orice sprijin fizic sau psihic a cărui dobândire a necesitat timp, bani şi efort. Acest lucru se întâmplă fie când renunțăm la putere, posesiuni, oameni, obiceiuri, slujbe, idei sau chiar la propria noastră imagine de sine la care ținem. Atunci când încerci să renunți la ceva – indiferent la ce – acesta îți va părea lucrul cel mai dezirabil. E greu să renunți la trecut, însă această atitudine este preambulul necesar schimbării. „Trebuie să te desprinzi de trecut" îi spunem văduvei care rămâne credincioasă memoriei soțului ei defunct, managerului care refuză să renunțe la putere, mamei care învață să învingă suferința provocată de casa rămasă goală după plecarea copiilor. Ei vor recunoaşte că avem dreptate, e o atitudine înțeleaptă, dar vor spune că este cu totul altceva să încerci într-adevăr să schimbi situația.

Figura 3.4 lansează provocarea: în ce măsură sunteți capabil să renunțați la vechi? Unii manageri îşi acordă un punctaj mare, susținând că se simt capabili să renunțe la casa şi la slujba lor, să locuiască într-o altă țară sau chiar să se recăsătorească. Alții se plasează la extrema „catastrofală" a scalei simțindu-se incapabili să arunce fie şi un borcan gol de iaurt şi întristându-se la orice despărțire: sfârşitul concediului, mutarea dintr-un birou – chiar dacă nu le-a plăcut niciodată prea mult! E simplu să ne dăm seama ce tip de persoană face față cel mai bine schimbării! Din fericire, cei mai mulți dintre noi se situează undeva la mijloc, fiind capabili să renunțe la unele aspecte ale vieții lor cu condiția ca altele să nu se schimbe. Este de asemenea, evident faptul că cu cât numărul experiențelor anterioare de transformare reuşite a fost mai mare, cu atât suntem mai apți să învățăm să ne desprindem de trecut.

Schimbarea poate însemna renunțarea la ataşamentul față de oameni şi idei. Mihail Gorbaciov afirma că „revoluția înseamnă construcție, dar ea presupune întotdeauna şi demolare, căci fără a demola nu poți elibera locul pentru o construcție nouă". Cu toate acestea, când s-a pus problema abolirii sistemului comunist, el pur şi simplu n-a fost capabil de acest lucru; lovitura de stat din august 1990 a realizat aceasta în locul lui.

Pe tot parcursul anului 1990, presa engleză l-a îndemnat să renunțe la comunism şi la autoritatea centrală, publicând observații de genul:

„De ce se agață de funcția sa în partid?"

„Cel mai mult ne îngrijorează faptul că ataşamentul emoțional, teama de ceea ce ar putea face fanaticii partidului sau pur şi simplu teama de necunoscut îl fac pe Dl. Gorbaciov incapabil să se desprindă de partidul comunist".

„Ar fi dureros să rupă legăturile cu o organizație pe care s-a străduit din răsputeri să o reformeze".

Dl. Gorbaciov era ca noi ceilalți în privința soliditații ataşamentului său emoțional – în cazul său față de un partid care avusese grijă de el, în care

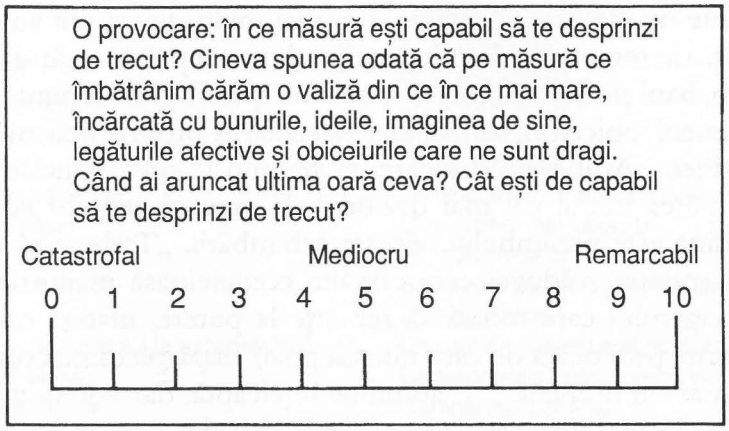


Figura 3.4 *Desprinde-te de trecut*

crezuse, pentru care luptaseră părinții săi. Însă transformarea fundamentală nu poate debuta decât printr-un divorț net de trecut.

Schimbarea poate implica renunțarea la putere. Puțini manageri acceptă să renunțe la puterea lor și la obiceiurile de-o viață. De exemplu, trecerea de la o structură ierarhică la una descentralizată poate reprezenta o schimbare care întâmpină rezistență considerabilă. Încercările de a redefini balanța puterii între conducerea de la sediul central și managerii locali sunt rareori ușoare: firma BP s-a confruntat cu această problemă atunci când a încercat să reducă importanța funcțiilor corporative centrale și le-a cerut membrilor echipei de conducere de la sediul central să renunțe la obiceiul de a lua decizii privind aspectele minore, în locul managerilor locali. De asemenea, una dintre problemele privind transmiterea informațiilor și delegarea autorității către angajații de la nivelurile inferioare constă în faptul că sistemele informaționale sunt ele însele politice, sunt implicate interese legitime, se modifică fluxul informațional și acest lucru constituie o amenințare. Delegarea autorității către un subordonat implică riscul ca șeful de secție sau managerul de nivel mediu să resimtă aceasta drept o diminuare a autorității lui și să țină cu dinții de prerogativele puterii sale.

Schimbarea poate însemna totodată renunțarea la o investiție uriașă în trecut. Gorbaciov a explicat propria sa reticență de a renunța în cuvinte care se potrivesc în egală măsură oricărui individ sau oricărei firme care încearcă să se transforme:

> „Gândiți-vă, cum putem recunoaște că anul 1917 a fost o greșeală și că toți cei 70 de ani care au reprezentat viața, munca, efortul și luptele noastre au fost de asemenea o eroare, că ne îndreptăm într-o direcție greșită?" – Cum poate accepta cineva că pur și simplu „vremea partidului a trecut"?*

* Joc de cuvinte: „the party's over" poate însemna și că „petrecerea s-a încheiat" (n. trad.)

Schimbarea ne impune să renunțăm la formula succesului din trecut. Un profesor de la Cranfield Business School amintește de o companie cu care a colaborat la un program de dezvoltare a afacerii. Compania însăşi solicitase un studiu care să îi permită să facă trecerea de la trecut la viitor. Reacția conducerii firmei după ce i s-a prezentat un raport corect, dar critic, a fost: „Nu cred că înțelegi ce succes am avut". Într-adevăr, avuseseră succes şi erau foarte reticenți la ideea de a renunța la imaginea de sine mulțumitoare. Din păcate, succesul trecut nu constituie o garanție a supraviețuirii firmei. Mulțumirea de sine ca urmare a succesului trecut poate sta la originea (poate fi esența) problemelor actuale.

Schimbarea înseamnă renunțarea la rolurile confortabile şi familiare. Terry Cooke-Davies, proprietar/fondator a două companii de consultanță în probleme de pregătire a angajaților care înregistrează un succes considerabil, se confruntă cu o dilemă tipică în ceea ce priveşte schimbarea. Pentru ca firmele sale să îşi exploateze potențialul, el trebuie să îşi redefinească rolul de „om bun la toate". Pentru el, confortul însemna să lucreze permanent în interesul clienților. Acum trebuie să renunțe la confortul lui şi să îşi elibereze programul astfel încât să aibă timp să se retragă din afacere şi să îşi formeze echipa, să desfăşoare mai puține activități de pregătire şi să petreacă mai mult timp acordând consultanță membrilor din conducerea firmelor de care se ocupă. El ştie că acest lucru este rezonabil, că trebuie să renunțe pentru a se produce transformări, totuşi se surprinde întrebându-se: „Voi mai avea aceleaşi avantaje ca în trecut?"

Uneori, schimbarea poate însemna renunțarea la un rol înainte de a-l defini pe cel care îi ia locul. Este foarte util să ne amintim nouă înşine cât de dificilă este renunțarea la un rol atât timp cât nu am găsit o alternativă viabilă – problema clasică a proprietarului / fondatorului unei companii prospere care trebuie să fie mai puțin „încurcă-lume". Însă e dificil să renunți la avantajele trecutului dacă nu ai găsit de făcut ceva la fel de satisfăcător. Este foarte greu pentru o mamă să se despartă de copiii ei dacă ea nu se identifică decât cu rolul de mamă. Una dintre problemele majore de la sfârşitul Războiului Rece a fost aceea de a găsi o ocupație pentru cei o jumătate de milion de soldați care au fost trimişi acasă odată cu desființarea garnizoanelor militare din Europa Centrală şi de Est. În cazul lor, renunțarea era uriaşă şi pentru ce? Care urma să fie noul lor rol?

Este esențial să înveți să renunți dacă te confrunți cu schimbarea, însă renunțarea presupune pierdere. A face față pierderii este probabil cea mai grea încercare la care este supus omul, încercare pe care nimeni nu o poate evita, fie că este vorba de țări, companii, familii sau indivizi. Singura certitudine a viitorului – cu excepția morții şi a impozitelor – este că ceea ce a dat rezultate în trecut nu va mai fi aplicabil în viitor.

3.6. Tranziție personală

Înainte de a ne propune să transformăm organizații de mari dimensiuni, poate fi util să ne amintim cât de greu este să ne schimbăm noi înșine. Astfel s-ar putea să încetăm să îi tratăm pe alții cum nu ne prea place să fim noi înșine tratați. Majoritatea oamenilor, când li se cere prima dată părerea, vor afirma că le place schimbarea, deoarece cred că acesta este răspunsul care se așteaptă de la ei. Adeseori, o discuție detaliată arată că această opinie, pur și simplu, nu este cea reală. Pe măsură ce managerii resimt propria lor suferință în procesul schimbării, ei revin de obicei asupra afirmației inițiale. Dacă managerilor nu le place în mod real schimbarea, este de înțeles, dar îngrijorător. Dacă le place într-adevăr schimbarea este aproape și mai îngrijorător, deoarece ei pot presupune că tuturor le place schimbarea la fel de mult ca și lor. În consecință, nu vor aplica mecanisme de susținere a procesului de tranziție. În general managerii maturi, care au suferit eșecuri în viață, au o mai mare capacitate de a înțelege procesul schimbării și suferința pe care o poate provoca aceasta și, prin urmare, pot fi mai atenți la modul în care îi tratează pe cei din jurul lor. Pentru a coordona eficient angajații în procesul schimbării este necesară cunoașterea individului, nu doar ca pe un mijloc de producție viabil din punct de vedere economic, ci ca pe o persoană cu trup și suflet. Aceasta este singura modalitate de a evita stilul arogant al celor pentru care angajații constituie doar niște pioni pe tabla de șah pe care îi muți după dorință. Pentru a-i cunoaște pe alții trebuie să te cunoști mai întâi pe tine însuți.

Exercițiul prezentat în figura 3.5 te îndeamnă să-ți amintești propria experiență în ceea ce privește traversarea unei transformări personale, de exemplu, o pierdere grea în familie sau plecarea la școală pentru prima oară sau schimbarea locului de muncă, concedierea sau divorțul. Cum te-ai simțit? Cât timp ți-a trebuit ca să accepți și să realizezi schimbarea? Ce anume te-a ajutat și ce te-a stânjenit în acest demers?

Orice tranziție importantă implică întotdeauna o renunțare care te întristează, te indispune sau te înfurie. Există întotdeauna o etapă de tranziție mai mult sau mai puțin dureroasă, care presupune disconfort, stres sau teamă, deoarece trecutul familiar rămâne în urmă și te îndrepți către un viitor necunoscut. Însă întotdeauna speranțele pe care le nutrești în privința viitorului sunt cele care te ajută să parcurgi întregul proces anevoios. Doar identificând acești factori și relația dintre ei vei fi capabil să produci schimbarea.

Desigur, e adevărat că e nevoie de timp pentru a te obișnui cu orice schimbare, poate mai mult decât acceptă cei mai mulți dintre noi. Gândește-te, de exemplu, cât timp se luptă oamenii cu o căsnicie nereușită, refuzând să recunoască problemele, refuzând să ajungă în situația dureroasă de a pune punct la ceea ce a fost. Dar această perioadă de tatonare, de căutare a soluțiilor,

Gândește-te la o tranziție personală cu care te-ai confruntat sau pe care o traversezi în prezent. Poate fi vorba despre un rol (de la un loc de muncă sau companie la alta), o relație (să faci față unui divorț) sau o responsabilitate (renunțarea la putere în favoarea altora).

A pune capăt situației de până atunci	Tranziție	Punctul de început al viitorului
• De ce s-a terminat? • Care a fost reacția ta imediată? • Cum s-au modificat sentimentele tale în primele săptămâni?	• Perioada de tranziție ți-a pus la dispoziție suficient timp pentru a te adapta schimbării? • Cum ți-a fost comunicată schimbarea? • Cât a durat până te-ai acomodat cu ideea unui viitor nou?	• Cum s-au rezolvat lucrurile? • Cât a durat întregul proces înainte ca transformarea să fie consolidată?
Care sunt părțile „bune" ale trecutului pe care ai dori să le menții în viitor?		

Figura 3.5 *Realizarea unei tranziții personale*

de acumulare a anilor de insatisfacții este esențială dacă se dorește realizarea schimbării!

Dintre factorii care par să îi ajute pe oameni să parcurgă procesul de tranziție menționăm:

- să accepți că ceva s-a sfârșit și să îți îngădui să fii trist pentru această pierdere, păstrând în memorie momentele frumoase;
- să ți se acorde timp pentru a te gândi la schimbare, pentru a formula ipoteza acesteia, iar tu să-ți poți imagina viitorul înainte de a fi obligat să te confrunți cu o nouă situație;
- să fii conștient că situația intermediară creată este o perioadă de tranziție, acceptând că uneori vei avansa și alteori vei regresa și vei regreta trecutul.

Acest model de tranziție pare să fie util în cazul multor tipuri de transformări personale și organizaționale, deoarece, la urma urmei, procesul este identic.

De asemenea s-ar putea să dorești să-ți faci o idee referitor la suferința pe care o vei simți în timp, în procesul schimbării. De obicei, suferința atinge un grad maxim în primele momente de la acceptarea sfârșitului situației trecute până la intrarea în faza de tranziție. Însă, dacă nu ți se acordă suficiente informații, sprijin și timp pentru a te adapta la schimbare, suferința se poate menține la un nivel îngrozitor de ridicat o perioadă îndelungată. Pe graficul prezentat în figura 3.6 un manager al unei importante firme de comerț cu amănuntul a descris intensitatea suferinței sale sub forma unei linii drepte aflate la un nivel extrem

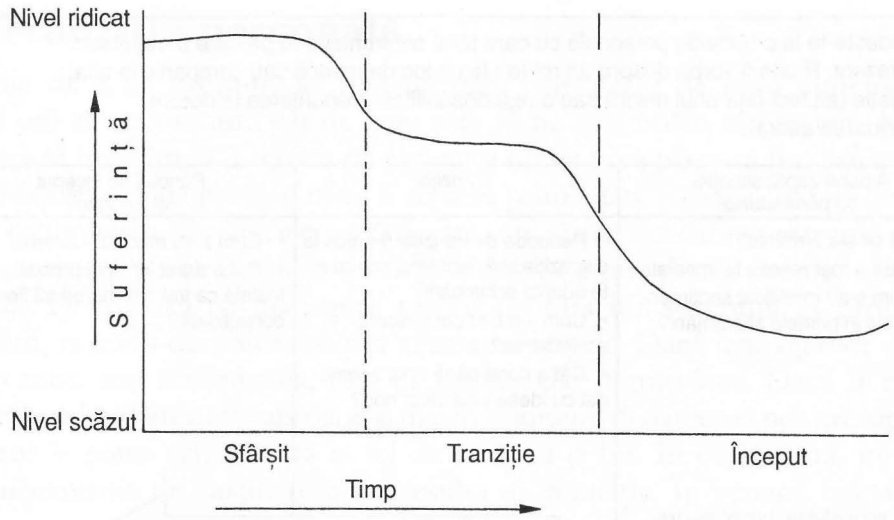


Figura 3.6 *Evaluarea gradului de suferință în procesul de tranziție (un grafic tipic)*

de înalt timp de un an de zile înainte de a lua decizia că supraviețuirea sa depindea de plecarea din acea companie.

E clar că schimbarea majoră va determina probabil creşterea factorilor de stres şi că este necesară anticiparea şi ținerea acestora sub control.

Cercetările referitoare la nivelurile de stres evidențiază faptul că soluția ar putea fi aceea de a nu produce prea multe transformări în acelaşi timp şi de a menține un anumit grad de continuitate.

Să aruncăm o privire asupra chestionarului referitor la stres întocmit de Dr. Richard Rahe (figura 3.7). Toate aceste evenimente ale vieții constituie tranziții şi mai mult ca sigur ați făcut față multora dintre ele, dar din fericire nu prea multora deodată. Punctajul pe care îl veți realiza vă va indica nivelul aproximativ al stresului la care sunteți supus în prezent.

Chiar şi atunci când nu trăieşti evenimente extrem de stresante, e posibil să fii obligat să faci față stresului cotidian provocat de un ritm al schimbării din ce în ce mai mare. Schimbarea va determina întotdeauna creşterea nivelului de stres. În consecință, supravegherea şi ținerea sub control a nivelului de stres propriu şi al altora devin aspecte importante în abordarea schimbării.

În lucrarea lor remarcabilă intitulată „Pressure at work", Kim James şi Tanya Arroba ne critică aspru pentru ceea ce ei numesc „Sindromul John Wayne". Acesta presupune realizarea cu mândrie a sarcinilor de serviciu şi acceptarea oricăror alte responsabilități suplimentare care ni se impun spunând „Pot face față". Se întâmplă astfel până ce dăm greş şi totul din cauza faptului că ni se pare o dovadă de slăbiciune să admitem că presiunea este periculos de mare. Angajații au impresia că doar cei care sunt „papă – lapte" se plâng.

Eşti tensionat? Poţi măsura nivelul stresului din viaţa ta utilizând scala propusă de Dr. Richard Rahe. El a calculat stresul pe care îl provoacă evenimentele majore ale vieţii şi a acordat fiecăruia o valoare numerică. A avut loc în viaţa ta vreunul din aceste evenimente în ultimele şase luni? Dacă răspunsul este afirmativ, notează punctajul aferent fiecărui eveniment trăit şi apoi verifică totalul pentru a vedea dacă eşti supus unui stres excesiv.

Moartea soţiei (soţului) / copilului	( ) 10
Divorţul	( ) 8
Separarea de soţ (soţie)	( ) 7
Executarea unei pedepse penale	( ) 7
Moartea unui membru de familie apropiat	( ) 7
Accidentarea sau îmbolnăvirea ta	( ) 6
Căsătoria	( ) 6
Concedierea	( ) 6
Împăcarea cu soţul (soţia)	( ) 5
Pensionarea	( ) 5
Modificarea stării de sănătate a unui membru din familie	( ) 5
Sarcina	( ) 5
Probleme sexuale	( ) 4
Intrarea în familie a unui nou membru	( ) 4
Modificări la locul de muncă	(Y) 4
Modificarea situaţiei financiare	( ) 4
Moartea unui prieten apropiat	( ) 4
Adoptarea unei metode de lucru diferite	( ) 4
Un mare împrumut ipotecar	( ) 4
Sistarea ratelor ipotecare sau a împrumutului	( ) 4
Modificarea responsabilităţilor la serviciu	( ) 3
Părăsirea locuinţei de către fiul sau fiica ta	( ) 3
Necazuri cu socrii	( ) 3
O realizare personală remarcabilă	(Y) 3
Soţul / soţia începe sau încetează să lucreze	( ) 3
Începerea sau terminarea şcolii sau colegiului (an specializare)	( ) 3
Modificarea condiţiilor de viaţă	( ) 3
Modificarea obiceiurilor personale	( ) 3
Probleme cu şeful	( ) 3
Modificarea programului sau a condiţiilor de muncă	( ) 3
Schimbarea domiciliului	( ) 2
Schimbarea şcolii sau a colegiului	( ) 2
Modificarea activităţilor recreative	( ) 2
Modificarea activităţilor sociale	( ) 2
Modificarea obiceiurilor alimentare	(Y) 2
Concediul	( ) 2
Crăciunul	( ) 2
Încălcări minore ale legii	( ) 2

Punctajul:

Mai puţin de 6:	Viaţa ta a fost în ultimul timp lipsită de stres, cum se întâmplă rareori.
6 – 8:	În ultima perioadă, nivelul stresului din viaţa ta a fost normal. Acest nivel este cel pe care uzura vieţii îl provoacă în mod obişnuit.
8 – 10:	Nivelul stresului la care eşti supus e destul de ridicat, probabil din cauza unui eveniment recent.
Peste 10 :	Presiunile se acumulează, fie acasă, fie la serviciu, fie în ambele locuri. Eşti supus unui stres considerabil şi cu cât depăşeşti mai mult nivelul 10, cu atât tensiunea este mai supărătoare.

Notă: Se apreciază că oamenii care înregistrează un punctaj mai mare de 30 riscă să se îmbolnăvească grav în următorii doi ani.

Sursa: T. Holmes şi R. Rahe. Reprodus cu permisiunea editurii Pergamon Press Ltd, Oxford, Anglia

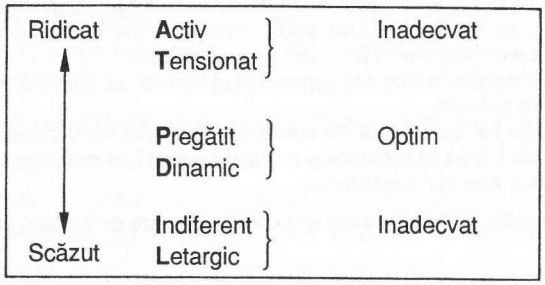
Figura 3.7 *Scala de evaluare a adaptării sociale*

Problema constă în faptul că stresul e un aspect strict personal, elementul stresant pentru o persoană poate constitui o motivație pentru o altă persoană. Aceasta înseamnă că trebuie să învățăm cu toții să ne asumăm responsabilitatea supravegherii propriilor noastre niveluri de stres. Și merită să facem acest lucru, deoarece odată ce am depășit nivelul propriu optim de stres alunecăm brusc pe o pantă descendentă, iar redresarea este dificilă. Ar fi mult mai bine să ne dăm seama când am ajuns în punctul critic și să renunțăm înainte de a fi prea târziu.

Stresul, după cum explică Kim, reprezintă echivalentul din secolul XX al reacțiilor „de luptă sau de fugă" ale omului primitiv la întâlnirea cu mamuții. În momentul când apare o amenințare, ne încordăm pentru a-i face față. Când amenințarea dispare, ne putem relaxa. Problema apare dacă nu ne „deconectăm" niciodată, ci trăim într-o continuă stare de pândă a mamuților, reali sau imaginari. Atunci vom observa semnele tensiunii, de exemplu, modificări mentale, emoționale, fizice sau comportamentale și va trebui fie să reducem tensiunea inutilă, fie să ne stimulăm optimismul și rezistența. Dacă noi sau echipele noastre suntem supuși unui nivel ridicat de stres pe perioade lungi, spulberăm șansa de a realiza o schimbare durabilă.

3.7. De la „încurcă-lume" la strateg: stiluri de influență

Natura comportamentului dumneavoastră față de echipa managerială precum și relația dumneavoastră cu aceasta reprezintă, conform unui studiu recent realizat la Cranfield Business School, un factor determinant al abordării schimbării și al atingerii potențialului maxim de dezvoltare a afacerii. Cercetătorii au evidențiat două aspecte esențiale ale acestei relații: primul, volumul de timp alocat sarcinilor de rutină ale managerilor cum ar fi marketingul, vânzările, analiza contabilă și verificarea bugetelor. Punctajul mare înregistrat pe axa verticală indică faptul că managerul se ocupă încă într-o mare măsură de activitatea cotidiană și îi este greu să renunțe la aceste sarcini. Al doilea factor, analizat pe axa orizontală, se



Sursa: James and Arroba, „Pressure at work", 1992, tipărită cu permisiunea editurii McGraw – Hill.

Figura 3.8 *Nivelurile de stres*

referă la calitatea şi abilităţile de afaceri ale echipei manageriale în ansamblu. În acest caz, punctajul scăzut indică faptul că echipa managerială este nouă, nepregătită sau lipsită de încredere şi dependentă, iar punctajul mare evidenţiază calitatea echipei manageriale.

În mod inevitabil suntem toţi o combinaţie a acestor tipuri, iar uneori un stil este mai potrivit anumitor etape de dezvoltare şi pentru abordarea anumitor aspecte ale afacerii. Însă este important să descoperi cum se înclină balanţa în cazul dumneavoastră în raport cu cele patru stiluri: ARTIZAN, EROU, ÎNCURCĂ-LUME ŞI STRATEG. După ce veţi completa chestionarul de la sfârşitul acestui capitol (pag. 70), vă veţi putea trasa histograma.

Să analizăm pe scurt comportamentul caracteristic al fiecărui „tip".

Artizanul se distinge prin faptul că se ocupă foarte puţin de sarcinile de rutină ale activităţii de management, deoarece majoritatea timpului este alocat realizării unui produs sau vânzării unui serviciu. Resursele manageriale ale firmei sale sunt, de asemenea, reduse ca urmare a faptului că majoritatea angajaţilor sunt implicaţi în activitatea de producţie sau îndeplinesc sarcini de bază, precum contabilitatea sau vânzarea. Proprietarul / fondatorul este „de-al nostru", devotat cu pasiune produsului, clientului şi activităţilor lucrative, dar el consumă minimum de energie pentru activităţi de comunicare sau evaluare, coordonare sau creare a echipei. Acest stil este caracteristic firmelor nou create şi etapei 1 de „dezvoltare

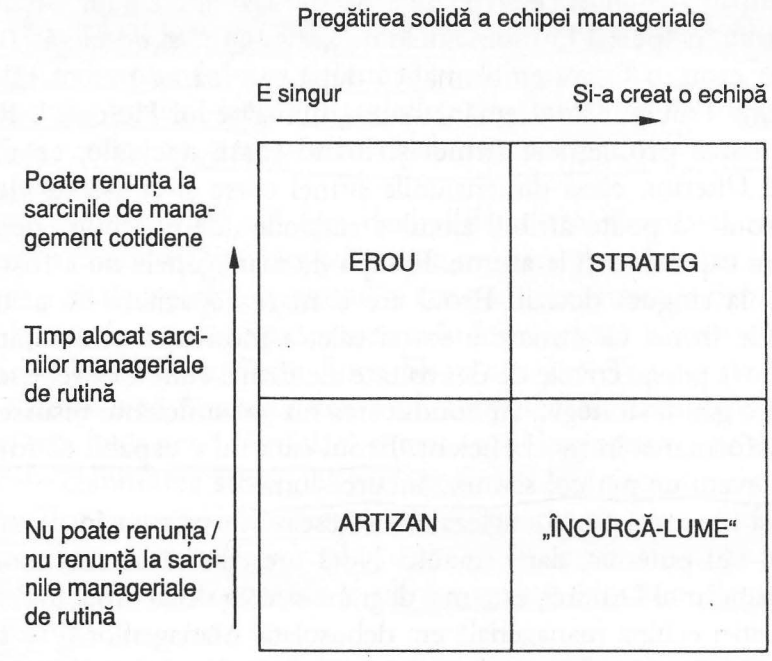


Figura 3.9 *De la „încurcă-lume" la strateg*

prin creativitate" a modelului Greiner. De asemenea, este specific firmelor profesionale cum sunt firmele de arhitecți și inspectori, producătorilor, furnizorilor mărunți, micilor firme de construcții și membrilor micilor lanțuri de comercializare cu amănuntul. S-ar putea spune că Clive Sinclair părea să adopte acest tip de comportament, fiind mult mai interesat de inovație, tehnologie, produs și acțiunea pe cont propriu decât de managementul profesionist.

Implicațiile acestui stil în ceea ce privește dezvoltarea afacerii și abordarea schimbării constau în limitarea potențialului de creștere al firmei ca urmare a lipsei de direcție strategică. Nu există propriu-zis o echipă de management sau un proces de management. Uneori un manager profesionist, oricâtă experiență ar avea, trebuie să își asume rolul de artizan ca urmare a necesităților de a pune în ordine o anumită situație, dar nu e avantajos să zăbovească prea mult în acest rol.

Eroul va coordona o funcție de management sau un departament al firmei. De fapt el ar putea conduce întreaga companie. Timpul său este alocat coordonării afacerii. Dat fiind că nivelul competenței în afaceri a salariaților este încă relativ scăzut, eroul va prelua conducerea în ceea ce privește crearea procedurilor manageriale de rutină. El va fi pregătit sau se va pregăti în domeniul tehnicilor de afaceri, va prelua idei și le va aplica firmei. Cu toate că aceste idei vor fi împărtășite tuturor în mod corespunzător, eroul va fi singura persoană care va înțelege cu adevărat ce se întâmplă. În consecință, echipa, lipsită de experiență în management, îl va privi ca pe un erou.

Eroul poate apărea în orice etapă a curbei de dezvoltare a lui Greiner, dar el își face apariția în special în momentele de „revoluție" și de criză. Tuturor ne este drag un erou, o figură emblematică după care să ne putem călăuzi. Din păcate, sarcina eroului este asemănătoare „muncilor lui Hercule". Rezolvând permanent toate problemele firmei și luând toate deciziile, eroul creează dependență. Ulterior, când dimensiunile firmei cresc și contextul devine mai complex, eroul nu poate atribui altcuiva sarcinile „de execuție" deoarece nu există nimeni capabil să și le asume. Echipa de managerială nu a fost pregătită niciodată să ia singură decizii. Eroul are o mare capacitate de a îmbunătăți performanțele firmei ca urmare a forței sale, a motivației și abilității sale de conducere, însă perspectivele de dezvoltare ale firmei sunt încă reduse. Nu este timp pentru a gândi strategic, iar conducerea nu are suficiente resurse pentru a aborda transformarea în mod eficient. Eroul care nu e capabil să formeze alți eroi poate deveni un pericol sau un „încurcă-lume".

O mare și renumită firmă engleză se redresează în prezent în urma demiterii președintelui său puternic, dar paranoic. Noul președinte, ales de coordonatorii Centrului financiar al Londrei, este mai degrabă strateg decât erou, însă în primele zile ale tranziției echipa managerială era debusolată. Managerilor li se spusese să continue să coordoneze sfera lor de activitate însă nu fuseseră puși încă în posesia documentelor cuprinzând deciziile din trecut – acestea erau îndosariate în biroul

preşedintelui demis. Richard Branson constituie un alt exemplu de erou care s-a transformat intenţionat în strateg pentru că şi-a dat seama că acţiunile eroice nu mai sunt potrivite pentru un preşedinte care trebuie să elaboreze strategii şi să conducă o companie aeriană, domeniu unde intensitatea concurenţei este binecunoscută.

Tipul „*încurcă-lume*" creşte nivelul resurselor manageriale ale firmei fie pregătindu-şi angajaţii, fie recrutând personal cu o mai bună pregătire, însă nu poate renunţa la sarcinile manageriale de rutină. Tipul „încurcă-lume" este caracteristic etapei a 2-a, „dezvoltare prin conducere", în care se alocă un volum mare de timp pentru introducerea unor sisteme manageriale îmbunătăţite, dar adeseori inutile. Acest tip îi caracterizează, de asemenea, pe managerii unei mari companii aflate în etapa a IV-a de dezvoltare, care renunţă la o parte din sarcinile de rutină pentru a încerca să îndrepte lucrurile la nivel de firmă. De asemenea, tipul „încurcă-lume" participă la cursuri sau citeşte cărţi pentru a-şi îmbunătăţi cunoştinţele şi pentru a deveni un mai bun cunoscător al activităţilor manageriale de rutină decât subordonaţii săi, care deja se descurcă de minune în ceea ce priveşte coordonarea afacerii existente. Tipul „încurcă-lume" vine devreme şi pleacă târziu. Problema lui este incapacitatea de a renunţa la sarcinile manageriale de rutină, temându-se că ziua de lucru va fi anostă. El este obişnuit cu o săptămână de lucru de 70-90 de ore şi un concediu anual de doar zece zile. După ce echipa managerială a fost creată şi pregătită, managerul „încurcă-lume" nu mai are nimic de făcut. Atât timp cât implicarea sa în sarcinile manageriale de rutină nu se va diminua, el va limita capacitatea firmei de a se transforma, din două motive. În primul rând, echipa managerială nu va realiza noi schimbări dacă membrii ei nu au dreptul să vină cu idei, ci trebuie să pună în practică numai „ideile geniale" ale managerului încurcă-lume. În al doilea rând, acest tip de manger este prea ocupat să-şi verifice angajaţii pentru a elabora strategii de schimbare solide care să vizeze dezvoltarea.

Strategul posedă stilul cel mai dezirabil pentru abordarea schimbării şi dezvoltarea afacerii. El este într-adevăr un maestru al schimbării – „vizionarul" care aduce suflul noului, „magnetul" care conduce întreaga firmă spre viitor, motivând permanent angajaţii şi atribuindu-le autoritate. Este vorba de oameni ca Anita Roddick de la firma Body Shop sau Jim Treybig de la compania Tandem Computers. Strategul dezvoltă competenţele manageriale ale echipei sale la cel mai înalt nivel. Astfel, el şi managerii importanţi vor avea mai mult timp pentru elaborarea strategiei. Strategul va aloca circa o treime din timpul său atribuţiilor manageriale precum monitorizarea performanţelor, aplanarea conflictelor, coordonarea activităţilor, o altă treime pentru motivarea, consilierea şi formarea echipei manageriale şi ultima treime pentru a planifica strategic viitorul firmei.

Evoluţia firească a managerului pe măsură ce firma se extinde şi avansează pe curba de dezvoltare a lui Greiner este trecerea de la postura de artizan la cea

de erou, apoi la cea de „încurcă-lume" şi, pentru un număr mic de norocoşi, la cea de strateg. Analizându-vă punctajul, veţi şti dacă sunteţi un erou care nu mai are mult până să devină strateg (purtând mai puţin amprenta John Wayne şi mai mult amprenta Hanson), dacă aveţi tendinţa de a deveni un „încurcă-lume" sau dacă sunteţi un adevărat artizan, care nu are încredere în tehnologie şi are convingerea că nici un lucru nu va ieşi bine dacă nu-l face el însuşi. Succes în călătoria personală a schimbării!

Exerciţiul 3

CONŞTIENTIZAREA PROPRIILOR PREJUDECĂŢI ŞI CHESTIONARUL STRATEGULUI

Partea 1: „Paradisul iluziilor pierdute"

Toţi vedem lumea printr-un ecran format din propriile noastre prejudecăţi, idei şi convingeri adânc înrădăcinate. Nu toate acestea sunt perfect raţionale sau adecvate, dar conştientizându-le putem cel puţin înlătura unele bariere potenţiale în calea schimbării. Crezi că vreunele din aspectele enumerate în cele ce urmează au vreo legătură cu:

1. Prejudecăţile tale personale?
2. Ideile tale de afaceri?
3. Valorile tale de bază?

1. Prejudecăţi personale.

Cei mai mulţi dintre noi tragem o concluzie referitoare la cineva pe baza unor indicii minime şi potenţial înşelătoare care ţin de înfăţişare, vestimentaţie, accent şi facem acest lucru în exact 30 de secunde. Îţi displace vreuna din următoarele categorii?

Scoţienii	Oamenii a căror strângere de mână e lipsită de vlagă
Americanii	Sandalele purtate cu ciorapi
Oamenii graşi	Gulerele prinse cu nasturi
Femeile în afaceri	Bărbaţii cu păr lung
Accentele din Birmingham	Oamenii neîngrijiţi
Oamenii care ştiu mai multe decât tine	Bărbaţii scunzi

2. Idei de afaceri.

Bifaţi răspunsurile afirmative şi marcaţi cu X răspunsurile negative.

1. Dacă mă conformez şi nu pun în discuţie situaţia existentă voi ajunge în vârf. ☒
2. Oamenii pe care îi conduc nu au aceeaşi motivaţie ca a mea. ☒
3. Dacă au îndoieli, le spun cât de mult câştig în comparaţie cu ei. ☒

4. Aptitudinile şi cunoştinţele mele nu vor deveni niciodată inadecvate acestei organizaţii. ☒
5. Nu voi fi niciodată şomer, nu voi divorţa niciodată, nu voi da niciodată faliment. ☒
6. Nimeni nu e mai preocupat decât mine de protecţia mediului. ☒
7. Firma ar trebui să-ţi ofere o slujbă pe viaţă. ☒
8. Transformarea tehnologică nu va afecta modul în care acţionează firma mea. (Si încă cum!!) ☒
9. Îmi pot permite să ignor ceea ce se întâmplă în ţinutul acela numit „Europa". ☒
10. Nu există concurent neaşteptat. ☒
11. Mă aflu pe o piaţă statică. ☒
12. Desigur, treaba pe care o fac trebuie făcută. ☒
13. Angajatul productiv este angajatul pe care îl pot vedea la lucru.
14. Am stabilit raportul adecvat între aspectele „hard" referitoare la afacere şi aspectele „soft" privind resursele umane. ☐
15. Ierarhia şi structura constituie factorii cheie pentru motivarea, promovarea şi recompensarea angajaţilor. ☒

Ca şi în cazul consumului de alcool în exces, dacă ai bifat chiar şi o singură afirmaţie înseamnă că iluziile tale confortabile îţi pot afecta serios sănătatea.

3. Valori de bază

Care este importanţa relativă pe care o acorzi următoarelor aspecte în viaţa profesională?

		Mare		Medie		Mică
Valori esenţiale		1	2	3	4	5
Siguranţă:	„Vreau să fiu în siguranţă"					
Bani:	„Vreau să fiu extrem de bogat"					
Putere:	„Vreau să am răspundere"					
Recunoaştere:	„Vreau să fiu apreciat"					
Competenţă tehnică:	„Vreau să fiu expertul"					
Manager general:	„Vreau să îi formez pe oameni"					
Independenţă sau autonomie:	„Vreau să iau decizii"					
Întreprinzător:	„Vreau să creez o afacere"					
Afecţiune:	„Vreau să fiu iubit"					
Realizare:	„Vreau să demonstrez ce pot"					
Familie:	„Vreau să-mi petrec timpul cu familia"					
Dedicare:	„Vreau să schimb ceva în lume"					

Partea a 2-a: Chestionarul strategului

Completează acest chestionar pentru a descoperi dacă eşti strateg, erou sau doar „încurcă-lume" în ceea ce priveşte coordonarea afacerii tale.

Instrucţiuni de realizare

1. Completează chestionarul punctând fiecare afirmaţie cu *1* dacă eşti de acord şi cu *O* dacă o dezaprobi.
2. Înscrie punctajul în grilă.
3. Însumează punctajul din fiecare coloană a grilei.
4. Trasează-ţi propria histogramă utilizând punctajul din grilă.

A1. Nu cred că este o soluţie să cer altcuiva să realizeze o sarcină pe care nu o pot realiza eu însumi. ☐

A2. Legea lui Murphy spune că dacă lucrurile pot merge prost, ele cu siguranţă vor merge prost. Rolul meu este să iau permanent „pulsul" situaţiei. ☐

A3. Am reuşit să îmi eliberez programul aşa că pot petrece aproape două zile pe săptămână planificând viitorul în loc să coordonez prezentul. ☐ ☐

A4. Puţini oameni pun la îndoială faptul că eu sunt şeful.

A5. Munca este viaţa mea. Soţia şi familia mea ar spune probabil că acest lucru îl întristează. ☐

A6. Cred în investiţia masivă şi continuă, în evaluarea, pregătirea şi formarea echipei manageriale. ☐

A7. Sunt foarte fericit când trebuie să-mi suflec mânecile şi să mă apuc de treabă. ☐

A8. Uneori singura soluţie pentru ca ceva să se întâmple este să-l faci tu însuţi. ☐

A9. Mă bizui în mare măsură pe şedinţele periodice de informare a angajaţilor de la nivelurile inferioare. ☐ ☐

A10. Încerc să aloc cât mai puţin timp activităţilor manageriale de rutină.

A11. Pariez că mă „pândesc" zilnic 10 – 20 de crize potenţiale. Sarcina mea este să le rezolv înainte de a se manifesta. ☐ ☐

A12. De obicei ajung primul la birou şi seara plec ultimul.

A13. Mă preocupă să transmit oamenilor mai ales „viziunea" scopului nostru şi să stabilesc valorile şi modul de lucru. Nu mă interesează detaliile. ☐

A14. Sarcina mea este să iau decizii şi asta fac. ☐

A15. Nu cred în impunerea distanţei. Sunt „unul de-al lor". ☐

A16. Îmi petrec probabil 75% din timp rezolvând sarcinile manageriale de rutină, în special verificând şi asigurându-mă că treaba e dusă la bun sfârşit. ☐

A17. Cu toate că încerc să dovedesc că acţionez potrivit ideilor pe care le susţin, principalul meu rol intern este acela de a-mi crea echipa managerială aflată în subordine mea directă. ☐

A18. Nu cred că cineva s-ar putea plânge de lipsă de îndrumare din partea mea. ☐
A19. Cred într-un stil de management autoritar. ☐
A20. Principalul meu rol este acela de a asigura profitul zilnic şi de a maximiza rezultatele concrete. ☐
A21. Cred că un an de zile este cel mai lung termen pentru a face prevederi în mod realist. ☐
A22. Aloc aproximativ o treime din timpul meu atribuţiilor manageriale de rutină, circa o treime pentru motivarea, consilierea şi formarea managerilor şi o treime pentru a planifica viitorul firmei. ☐
A23. Tind să mă bazez pe comunicarea directă şi pe cuvântul scris. Citesc toată corespondenţa, scriu nenumărate rapoarte şi verific întotdeauna ordinea de zi a şedinţelor. ☐
A24. Îmi place întregul proces pe care îl derulăm. Produsul este cu adevărat interesant. ☐
A25. Am nevoie în primul rând să fiu respectat, în al doilea rând admirat, în al treilea rând detestat şi în al patrulea rând ignorat. ☐
A26. Aş dori să fiu ţinut minte datorită afacerilor pe care le-am dezvoltat şi oamenilor pe care i-am format. N-am nevoie să fiu celebru. ☐
A27. Mă ocup personal de clienţii supăraţi sau nemulţumiţi. ☐
A28. Calităţile mele sunt cel mai bine puse în valoare în momentele de haos şi criză ale firmei. La nevoie, pot scoate iepurele din joben. ☐
A29. Mă mândresc cu o muncă bine făcută, adică să fabricăm un produs de calitate sau să prestăm servicii de calitate. ☐
A30. Trebuie să ţin sub control un volum uriaş de detalii. Am prea puţin timp pentru a-mi face griji în privinţa strategiei de dezvoltare viitoare. ☐
A31. Fiind întrebaţi dacă eu sunt cel mai bun, majoritatea angajaţilor ar spune: „Noi înşine am realizat acest lucru". ☐
A32. Deoarece echipa mea managerială este neexperimentată, constat în general că ceilalţi îmi urmează sfatul. ☐
A33. Mă bazez pe comunicarea neoficială realizată ad hoc. ☐
A34. Aloc mult timp pentru introducerea şi adaptarea sistemelor de management care intervin în procedurile operaţionale şi în relaţiile cu angajaţii. ☐
A35. Încerc să creez o nouă afacere adaptată viitorului. ☐
A36. Cei mai mulţi dintre angajaţii noştri se ocupă de fabricarea produsului, contabilitate şi vânzare. ☐
A37. Aloc o mare parte din timpul meu programelor de pregătire a personalului, prezentărilor externe, etc. Sunt cunoscut în domeniu şi mulţi preferă să apeleze la mine decât la oricare dintre angajaţii mei. ☐
A38. Am investit mult încercând să îmi instruiesc echipa şi să o determin, în ciuda protestelor, să adopte metode noi. ☐

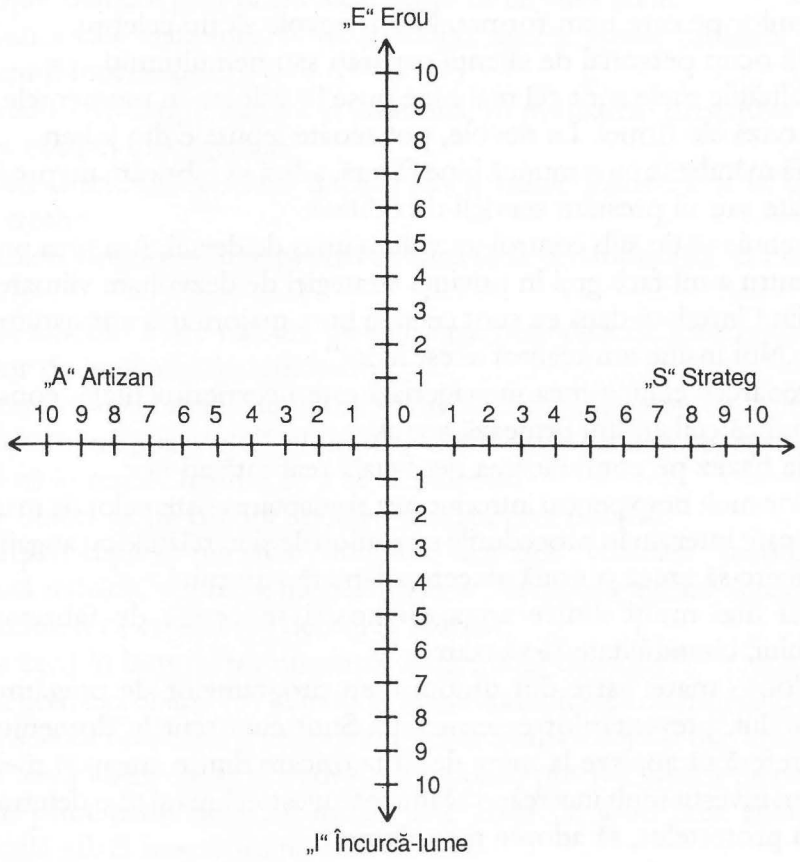
A39. Pregătirea şi formarea membrilor echipei manageriale este una dintre provocările care îmi plac cel mai mult. ☐

A40. În prezent, miza jocului e supravieţuirea. ☐

Grila:

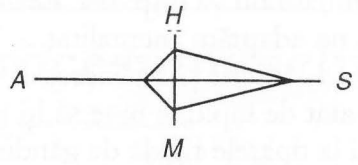
	A1	A4	A2	A3
	A7	A9	A5	A6
	A8	A11	A12	A10
	A15	A14	A16	A13
	A20	A18	A19	A17
	A24	A21	A23	A22
	A29	A25	A27	A26
	A33	A28	A30	A31
	A36	A32	A34	A35
	A40	A37	A38	A39
Total	**A**	**E**	**I**	**S**

Preluaţi punctajul din grilă şi trasaţi grafic propria dumneavoastră histogramă.

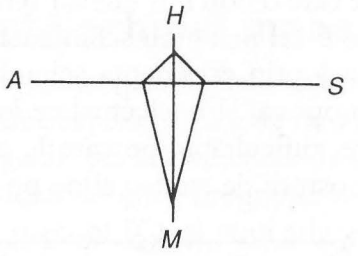


Tipuri pure

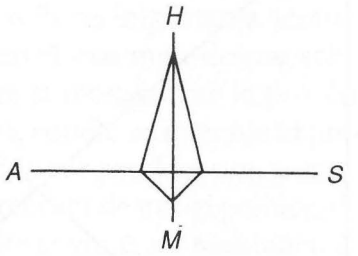
Strategul *Felicitări!*



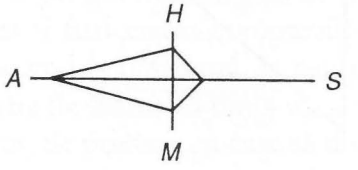
Încurcă-lume *Renunță!*



Eroul *Pe cine păcălești?*



Artizanul *Dacă vrei ca un lucru să fie bine făcut...*



3.8. Rezumat

Necesitatea schimbării nu va dispărea. Realitatea se modifică, aşa încât tot ce putem face este să ne adaptăm mentalitatea. Tu eşti factorul cheie în ceea ce priveşte abordarea schimbării şi realizarea ei durabilă. Deoarece modelele de afaceri se modifică atât de rapid, e bine să îţi pui în discuţie valabilitatea ideilor proprii şi să renunţi la tiparele rigide de gândire. Liderii schimbării nu sunt nici ei imuni la efectele acesteia, schimbarea te va transforma şi pe tine. De fapt, singura persoană pe care o poţi într-adevăr schimba eşti tu însuţi şi probabil eşti persoana care poate fi cel mai greu schimbată. Cea mai bună modalitate de a-i ajuta pe alţii să treacă prin experienţa schimbării este aceea de a înţelege din punct de vedere emoţional şi intelectual ce înseamnă să faci faţă unei tranziţii personale dureroase, dificultăţile pe care le implică renunţarea şi problemele privind adoptarea posturii de strateg şi nu pe cea de „încurcă-lume".

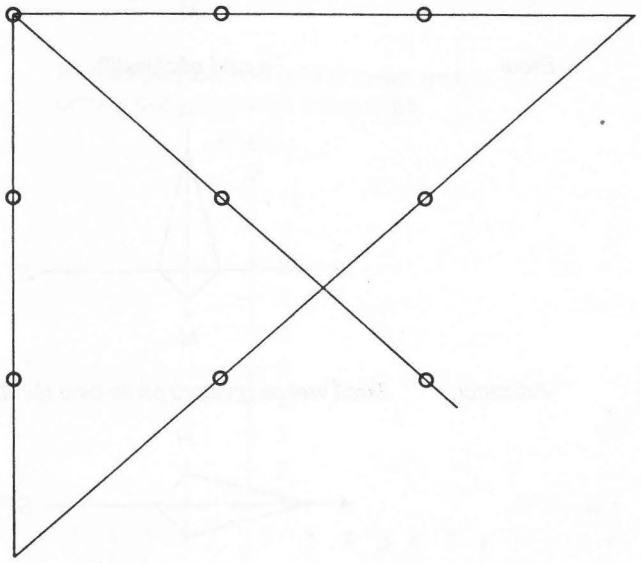


Figura 3.10 *Cel puţin un răspuns la problema celor 9 puncte*

4

Înțelegerea procesului schimbării

4.1. Provocarea lansată echipei manageriale

Acest capitol şi următorul abordează problemele referitoare la înțelegerea procesului schimbării şi împărtăşirea experienței legate de acesta, precum şi cele privind creşterea receptivității organizației la încercările de schimbare culturală. Vă vom prezenta câteva din concluziile unor programe majore de schimbare aplicate în cadrul unor companii precum ICL şi vom aduce în discuție modele care sintetizează procesul schimbării şi care ne oferă o terminologie comună. Aşa cum se presupune că limba eschimoşilor conține mai mult de 20 de cuvinte pentru a denumi zăpada, ceea ce reflectă importanța acesteia pentru ei, cu cât îi determinăm pe oameni să vorbească mai mult despre schimbare, cu atât vom creşte gradul lor de conştientizare şi receptivitate la problemele implicate.

Chiar şi transformările de rutină, cotidiene, inerente în procesul de coordonare a oricărei afaceri, cum ar fi crearea unor produse noi, a unor interacțiuni noi sau a unor sisteme noi, sunt însoțite frecvent de intrigi politice, dezacorduri, tensiune, stres, toropeală şi sabotaj – cu alte cuvinte, de rezistență. Dacă aşa se întâmplă în cazul transformărilor de proporții reduse, imaginați-vă cât de greu de realizat sunt marile schimbări, de exemplu programele majore de modificare a culturii, restructurarea firmei sau divizarea şi fuzionarea companiilor.

Trebuie doar să observăm oamenii la o şedință, la cantina personalului sau relaxându-se într-un bar pentru a ne da seama că ființa umană preferă structurile familiare: aceeaşi masă, acelaşi grup de prieteni cu care să discute la dejun. Celor mai mulți dintre noi nu ne place schimbarea, vrem ca lucrurile să rămână aşa cum sunt. Cu toate acestea, ritmul schimbării şi presiunile exercitate de mediul social, economic şi politic extern impun transformarea, fie că ne place sau nu.

În aceasta constă problema conducerii. Dificultatea este aceea de a-i face pe oameni să privească schimbarea cu simpatie. Cea mai frecventă greşeală a managerilor este aceea de a subestima impactul schimbării asupra angajaților. Este o greşeală extrem de costisitoare, întrucât aspreşte riscul unui eşec, afectează moralul oamenilor şi productivitatea zilnică. Cu toate acestea, managerii continuă să dea dovadă de o uimitoare lipsă de sensibilitate în ceea ce priveşte modul în care abordează schimbarea.

Această sensibilitate presupune în primul rând înțelegerea naturii procesului de schimbare şi a etapelor previzibile ale transformării, astfel încât managerul să

îi poată pregăti şi linişti pe angajaţi referitor la ceea ce se întâmplă. Din acest punct de vedere, abordarea schimbării nu diferă mult faţă de situaţiile în care trebuie să facem faţă unui atac cerebral sau să lovim corespunzător mingea de golf: cu cât ştii mai mult despre procesul pe care îl parcurgi, cu atât mai bine îi poţi face faţă şi îi poţi sprijini pe alţii. A-i face pe cât mai mulţi angajaţi ai firmei să înţeleagă procesul schimbării presupune să creezi un limbaj comun, să vorbeşti despre caracterul inevitabil al suferinţei şi disconfortului pe care le vor resimţi aceştia, să îi informezi cu privire la ceea ce poate urma şi să încerci să creezi sentimentul că „schimbarea ne priveşte pe toţi".

Într-adevăr, nu este o diferenţă semnificativă între schimbarea organizaţională şi schimbarea personală. Procesul este identic. Păcat că foarte puţini manageri aplică în viaţa profesională concluziile dureroase pe care le-au deprins atunci când s-au confruntat cu schimbări în plan personal, cum ar fi pierderea unei fiinţe dragi, divorţul sau pierderea locului de muncă. Schimbarea implică întotdeauna pierdere – pierderea trecutului, pierderea rutinei, pierderea confortului, pierderea relaţiilor. Dar ea poate fi de asemenea un nou început, dacă suntem dispuşi să acceptăm acest lucru. Chiar şi schimbarea care nu e binevenită poate antrena mari oportunităţi de dezvoltare. Acest capitol va prezenta trei concluzii importante: prima, schimbarea provoacă suferinţă, a doua, schimbarea constituie un proces previzibil şi, în consecinţă, poate fi ţinută sub control, a treia, înţelegerea factorilor de rezistenţă inerenţi îi va ajuta pe manageri să transforme atitudinile negative în atitudini pozitive.

4.2. Schimbarea provoacă suferinţă

E firesc să aplicăm în mod repetat formula succesului din trecut; pentru a supravieţui avem nevoie de situaţii previzibile, rutină, metode familiare. Ne străduim să menţinem cu orice preţ situaţia existentă – la urma urmei, datorită ei am ajuns aici. În consecinţă, percepem schimbarea cu întreaga noastră fiinţă, la nivel cerebral, emoţional şi instinctual. Analogia „castelului schimbării" (prezentat în figura 4.1) este nostimă: siguranţa şi identitatea noastră sunt asaltate la numeroase niveluri.

Există concepţia generală că, deşi în viaţa de zi cu zi cei mai mulţi dintre noi suntem fiinţe dominate de emoţii, odată intraţi într-un mediu de afaceri devenim pe de-a-ntregul raţionali şi logici. Castelul schimbării arată că nimic nu e mai puţin adevărat. Abordarea schimbării nu este doar un proces cerebral de înfruntare a „faptelor" concrete. Adeseori, atunci când se confruntă cu schimbarea, oamenii aprobă printr-o mişcare a capului, dar picioarele lor refuză să se mişte. Acest lucru se întâmplă pentru că nu am dezlănţuit atacul împotriva temerilor, îndoielilor şi a presimţirilor celor implicaţi. Dacă nu procedăm astfel nu se va întâmpla nimic. După cum explică Edgar Schein, profesor de management la MIT Sloan School of Management, se consideră adeseori că procesul de învăţare constă

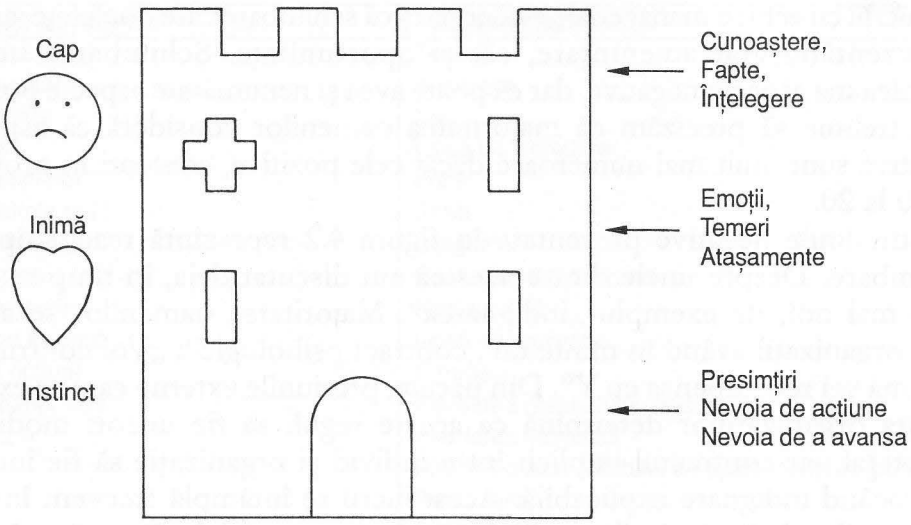


Figura 4.1 *Asaltul castelului schimbării*

doar în dobândirea cunoştinţelor şi aptitudinilor, însă el presupune condiţionare emoţională, aceasta fiind cel de-al treilea şi cel mai important tip de învăţare în cazul organizaţiilor. Lăsaţi un câine într-o cameră verde, sunaţi din clopoţel şi aplicaţi câinelui un şoc electric dureros. El va învăţa să se ghemuiască la sunetul clopoţelului şi să evite camera verde. Chiar şi după ce mecanismul care provoacă şocul a fost deconectat, câinele va refuza să intre în cameră şi nu va afla niciodată că nu este în pericol (Schein, 1993).

Orice intenţie de schimbare poate fi percepută ca un clopoţel care ne semnalează faptul că suntem pe punctul de a intra într-o înspăimântătoare cameră verde. Schimbarea provoacă întotdeauna creşterea gradului de anxietate şi favorizează reacţiile de rezistenţă, mai ales dacă noua schimbare contrazice toate ideile pe care ni le-am format din experienţe trecute. De aici comportamentul de victimă care apare adeseori în cazul angajaţilor dintr-o organizaţie: nu, nu putem spune ce gândim, ce îndoieli avem, ce ne îngrijorează, deoarece cineva ne va pedepsi.

Rezistenţa la schimbare este o reacţie firească. Dar ea nu este atât de nerezonabilă cum cred mulţi manageri. Aşa cum obiecţia faţă de o vânzare e inevitabilă în procesul vânzării, fiind necesară anticiparea şi chiar stimularea ei, şi rezistenţa la schimbare este inevitabilă şi chiar poate fi utilizată într-o anumită măsură ca stimulent al schimbării. Numeroşi oameni care opun rezistenţă conştient, emoţional sau instinctiv sunt extrem de sensibili la confruntarea cu necunoscutul. La urma urmei, ameninţarea pe care o intuim poate fi reală. În general, schimbarea creează învingători şi învinşi, iar indivizii din cea de-a doua categorie pot avea mult de pierdut în ceea ce priveşte siguranţa, statutul sau puterea.

Lucrul cu echipe manageriale evidențiază că schimbarea are două fețe, ambele reprezentând atât amenințare, cât și oportunitate. Schimbarea implică întotdeauna aspecte negative, dar ea poate avea și nenumărate aspecte pozitive. Însă trebuie să precizăm că majoritatea oamenilor consideră că aspectele negative sunt mult mai numeroase decât cele pozitive, adeseori în proporție de 80 la 20.

Atitudinile negative prezentate în figura 4.2 reprezintă reacții tipice la schimbare. Despre unele dintre acestea am discutat deja, în timp ce altele sunt mai noi, de exemplu „indignarea". Majoritatea oamenilor se alătură unei organizații având în minte un „contract psihologic": „Voi contribui cu X și mă vei recompensa cu Y". Din păcate, presiunile externe care se exercită asupra organizațiilor determină ca aceste reguli să fie uneori modificate unilateral, iar contractul implicit între individ și organizație să fie încălcat, provocând indignare explicabilă. Acest lucru se întâmplă frecvent în cazul managerilor de la nivelurile medii de conducere care își desfășoară activitatea în cadrul firmei de mult timp și au așteptări mari în ceea ce privește siguranța locului lor de muncă, statutul și gradul de confort, pentru a descoperi, după douăzeci de ani de eforturi vizând avansarea în ierarhia de conducere, că regulile au fost modificate.

O anumită companie intenționează să interzică cu desăvârșire fumatul în sediile sale (în prezent există camere pentru fumat). Dar ce va spune fumătorul înveterat care s-a alăturat firmei când regulile erau diferite? În acest caz nu este încălcat contractul său?

O altă reacție negativă la schimbare este „sentimentul de pierdere a relațiilor cu colegii". Desființarea echipelor și distrugerea forței motrice a relațiilor create periclitează întotdeauna schimbarea. Tracy Kidder, în lucrarea sa remarcabilă intitulată „Soul of a new machine", vorbește despre crearea mașinii „Eclipsa" în Statele Unite și despre protestele vehemente care au urmat desființării echipei de proiect inițiale care trăise, lucrase și respirase pentru proiect o perioadă atât de lungă.

Însă există și reacții pozitive. Schimbarea poate încărca atmosfera precum efectul de ionizare după o furtună cu tunete și fulgere. Schimbarea înseamnă oportunitate, opțiuni și emoție. Secretul constă în influența exercitată de manager asupra modului în care angajații percep schimbarea, astfel încât aceștia să remarce mai multe aspecte pozitive și mai puține aspecte negative.

Costurile pe care le antrenează schimbarea în ceea ce privește resursele umane pot de asemenea să afecteze foarte puternic organizația. Firma ICL, asociată în prezent cu firma Fujitsu, a acumulat experiență treptat și a devenit, fără îndoială, un expert al managementului schimbării într-un domeniu de activitate extrem de competitiv. Vom analiza în capitolul 5 modul în care firma și-a creat o cultură favorabilă schimbării. Dar lucrurile n-au stat întotdeauna astfel.

+ Aspecte pozitive	– Aspecte negative
Entuziasm	Teamă
Oportunitate	Anxietate
Provocare	Șoc
Emoții	Lipsă de încredere
Aptitudini noi	Furie
Cunoștințe noi	Stres
Recompensă	Indignare
Realizare	Confuzie / dezorientare
Supraviețuire	Nesiguranță
Un nou început	Lipsă de motivație
Oferă opțiuni	Depresie
Experiență utilă	Pierderea respectului de sine
Motivare	Pierderea identității
	Pierderea sentimentului de apartenență la grup
	Renunțare
	Despărțire
	Sănătate precară
	Lipsă de concentrare
	Destrămarea familiei
	Insomnie
	Conflict
	Manevre politice
	Încăpățânare
	Reacții critice
	Revoltă
	Risc ridicat
	Refuz
	Rezistență
	Înțelegere greșită
	Modificarea personalității

Figura 4.2 *Care este reacția tipică a oamenilor la schimbare*

ICL la începutul anilor '80: schimbarea provoacă suferință

La începutul anilor '80, compania ICL, singurul producător de calculatoare existent încă în Marea Britanie, lupta pentru supraviețuire. Puțini ar fi avut curajul să dea un pronostic sigur. În 1983, firma ICL a fost salvată de la dezastru printr-o acțiune comună a Centrului financiar al Londrei și a guvernului, iar Sir Michael Edwardes a fost numit președinte. Referitor la experiența lui anterioară în cadrul firmei BL, acesta scrisese: „Este mai simplu să menții starea de lucru anterioară, decât să determini oamenii să accepte o situație nouă marcată de incertitudini inerente și de teama înnăscută de necunoscut. În 1982, cultura companiei ICL era refractară la schimbare în așa măsură încât, atunci când președintele a încercat din răsputeri să o realizeze, nu s-a întâmplat nimic. Această

PUNITIV – care pedepsește, destinat să pedepsească

inerție era uimitoare pentru o companie amenințată de faliment. Chiar și metaforele utilizate de manageri la acea dată demonstrau cât de punitivă era cultura. Angajații vorbeau despre „a sta în banca ta" și „a evita neplăcerile". Figura 4.3. prezintă o selecție a afirmațiilor managerilor extrase dintr-un studiu de atitudine realizat în 1983, care confirmă pe de plin observația pătrunzătoare a președintelui de atunci, Sir Michael Edwardes.

În acest tip de mediu oamenii nu se simțeau în siguranță. Numărul învinșilor era mai mare decât cel al învingătorilor și, în absența condițiilor de siguranță

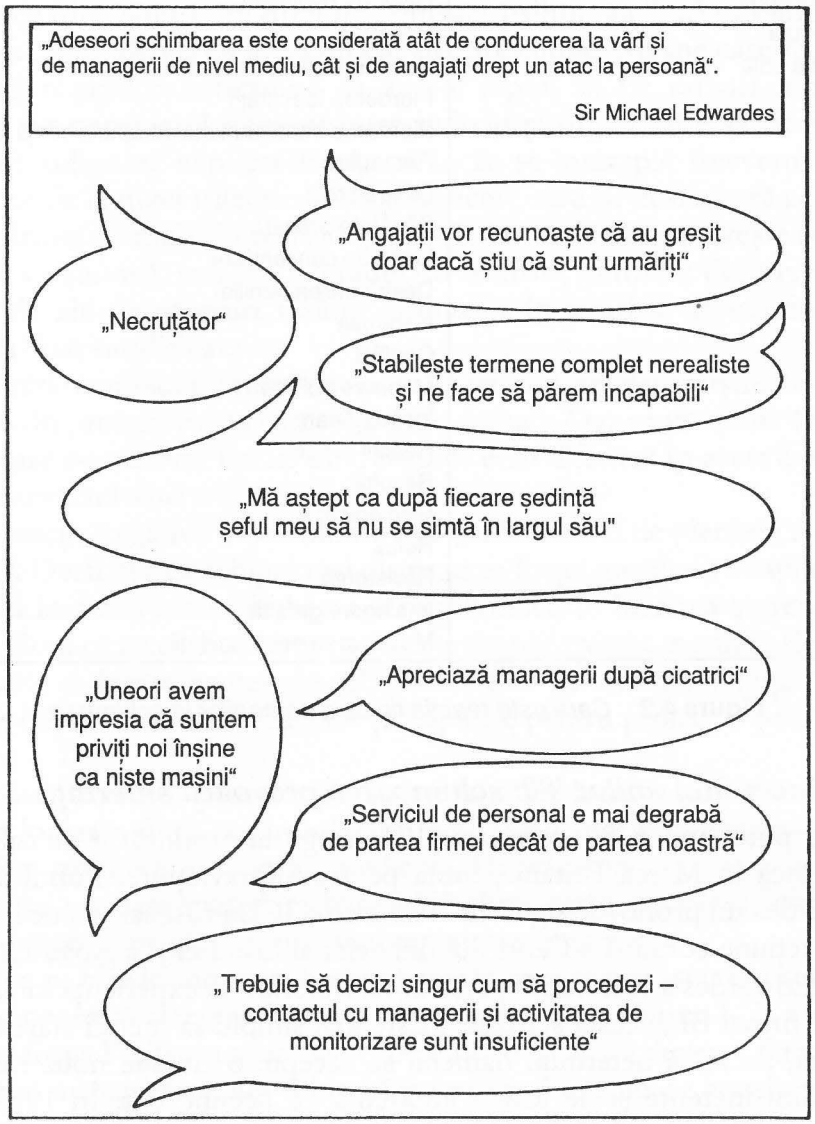


Figura 4.3 *Firma ICL la începutul anilor '80: o cultură favorabilă schimbării?*

psihologică, ocaziile de a experimenta şi permisiunea de a greşi erau reduse, ca să nu mai vorbim de depistarea erorilor! Comportamentul de evitare deprins în urma măsurilor punitive este foarte stabil. Oamenii învaţă să se limiteze la „teritorii" familiare sau sunt paralizaţi de frică. Pentru a imprima schimbării un ritm mai rapid trebuie să creăm un mediu favorabil caracterizat prin stimulare, oportunităţi de instruire, recompense, obiective realizabile, mândria şi libertatea de a experimenta şi de a greşi. Astfel numărul oamenilor care se simt nesiguri scade.

Prin urmare, chiar dacă administratorul delegat Robb Wilmot anunţa că „fiecare aspect al afacerii noastre s-a modificat, se modifică şi va continua să se modifice", angajaţii companiei ICL percepeau schimbarea ca pe o destabilizare temporară şi inutilă a situaţiei existente. Ei credeau că odată ce conducerea a găsit soluţia potrivită, nu se va mai pune problema schimbării şi viaţa lor va putea reintra în normal. De fapt ei nu vroiau să accepte că schimbarea era indispensabilă pentru supravieţuirea companiei ICL. Costul şi efortul personal ale acestei acceptări erau prea mari.

Prin urmare schimbarea afectează atât productivitatea cât şi angajaţii. Schimbarea „doare".

Figura 4.4. prezintă câteva afirmaţii ale angajaţilor firmei ICL din perioada 1983 – 1984.

Este interesant faptul că aceste păreri au fost emise nu de angajaţii fără pregătire profesională superioară, ci de directori din conducerea superioară şi de nivel mediu cu o solidă pregătire ştiinţifică şi managerială şi adeseori posesorii a două doctorate pe teme dificile. Cu toate acestea, reacţia lor la schimbare a fost mai degrabă emoţională şi instinctivă decât cerebrală. Afirmaţiile referitoare la nivelurile de stres erau deosebit de relevante, dat fiind că rata absenteismului era la acea dată de două ori mai mare decât nivelul stabilit de normele *Thames Valley*, iar mulţi manageri aveau toate simptomele fizice ale unui disconfort maxim. Peste tot se puteau vedea feţe încruntate, frunţi transpirate şi în aer plutea mirosul fricii.

Teamă

- „Să nu crezi că cei din conducere îşi dau seama cât sunt de înspăimântaţi oamenii".

Pierdere

- „Echipe destrămate, relaţii distruse, lipsa hotărârii de a ne păstra unitatea".

Disconfort

- „Ne simţim asaltaţi".

Stres

- Sarcini personale împovărătoare
  „În trecut munceam serios şi ne simţeam foarte bine şi oamenii râdeau – acum nu mai râd".

Figura 4.4 *Schimbarea provoacă suferinţă*

4.3. Procesul previzibil al schimbării

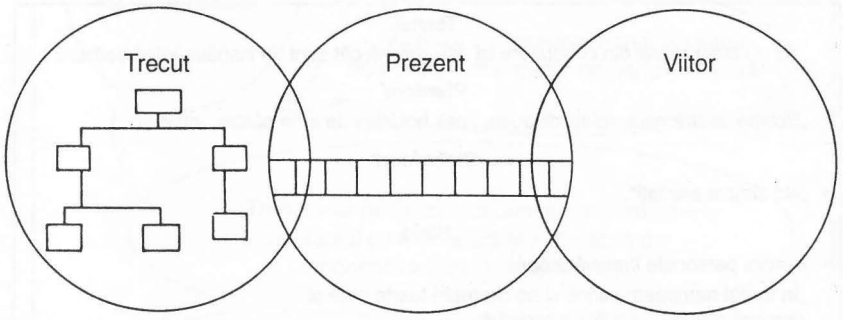
Dacă este posibilă previzionarea etapelor pe care le parcurg oamenii atunci când reacționează la o importantă transformare organizațională sau personală, înseamnă că e posibil să îi ajuți să traverseze acest proces. Însă procesul schimbării nu este niciodată liniar. E haotic și repetitiv, se derulează intermitent pe măsură ce te desprinzi de trecut, înfrunți etapa de tranziție și privești spre un nou viitor.

Modelul Beckhard și Harris (Figura 4.5) reia la nivelul unei organizații modelul pe care l-am utilizat în capitolul 3 atunci când am abordat problema renunțării și a confruntării cu tranzițiile personale dificile. Enunțate într-un alt mod, cele trei întrebări:

Unde eram?
Unde ne aflăm în prezent?
Încotro ne îndreptăm?

constituie fundamentul oricărei transformări organizaționale. După cum vom constata în capitolele următoare, este nevoie doar să împărtășiți acest model echipei manageriale, să lansați cele trei întrebări și să îi îndemnați pe manageri să găsească răspunsuri la ele, pentru a păși cu dreptul în acțiunea de informare referitoare la procesul schimbării.

Observăm cât de dificilă este realizarea schimbării în mod adecvat și cu câtă ușurință ne reîntoarcem la trecutul sigur și familiar. În capitolul 1 am discutat despre divizarea companiei ICI ca reacție la presiunile externe. Se crede că, fără amenințarea preluării de către lordul Hanson, firma ICI n-ar fi avut niciodată curaj să producă schimbarea. E interesant că înainte ca ICI să înțeleagă ce se întâmplă, presa de la începutul deceniului 9 afirma că, deși dinamizat pentru scurt timp de impulsul lordului Hanson, părea că odată cu dispariția amenințării imediate, consiliul va reveni la comportamentul caracteristic situației curente. Persoanele care se confruntă cu schimbări majore oscilează între „lanțurile" trecutului și viziunea viitorului. Tot acest proces este prezentat în figura 4.6.



Sursa: Richard Beckhard și Reuben T. Harris (1987), reprodus cu permisiunea lui Addison Wesley.

Figura 4.5 *Tranziția organizației*

Figura 4.6 *Modelul dezgheț – schimbare – reînghețț*

Modelul „dezgheț – schimbare – reînghețț" rezumă foarte simplu o mare parte din problemele complexe de care depind desprinderea de trecut şi realizarea unei schimbări viabile. Pentru ca o organizație să se transforme, ea trebuie să fie „destabilizată" sau „dezghețată". Ea trebuie să treacă de la starea „solidă" la starea „lichidă". Iată de ce schimbarea e întotdeauna fluidă, dezordonată, ambiguă. Ambiguitatea este caracteristica ce conferă tendința spre mişcare şi schimbare. Pentru a accelera procesul învățării, trebuie să accelerăm procesul dezghețului. Dacă schimbarea implică întotdeauna anxietate, „dezghețul" presupune crearea unei neliniști şi mai mari legate de percepția conform căreia metodele actuale nu mai dau rezultate şi dacă oamenii nu vor învăța ceva nou, vor eşua. Acest proces nu diferă de „spălarea creierelor" asociată oricărei ideologii. Aşa cum indică figura 4.7., „dezghețul"

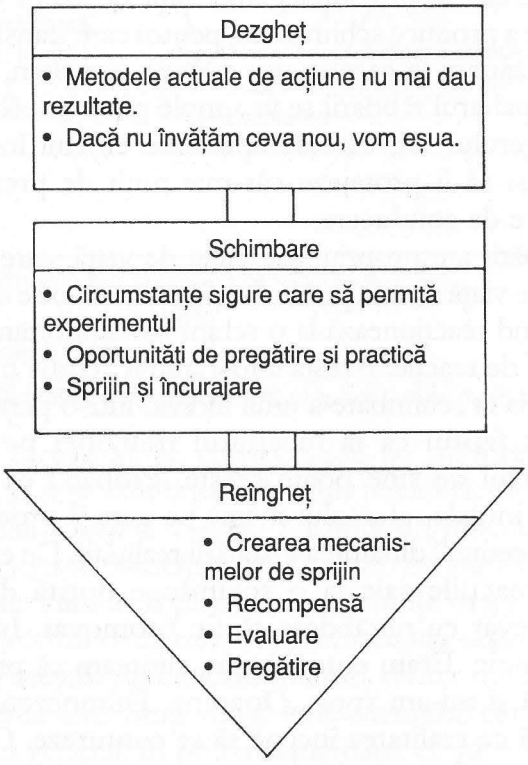


Figura 4.7 *Procesul de învățare pe care îl presupune schimbarea*

impulsionează schimbarea şi constituie o etapă a procesului ce nu poate fi neglijată. Din contră, în etapa de „schimbare" sau tranziție, oamenii au nevoie de condiții de siguranță psihologică, sprijin şi îndrumare atunci când înfruntă noile riscuri şi ambiguități. „Reînghețul" presupune utilizarea infrastructurii sistemelor, procedurilor, structurilor şi responsabilităților la locul de muncă, ceea ce oferă garanția că angajații nu vor reveni la comportamentul anterior şi că schimbarea e cu adevărat în curs de realizare.

Aproape orice schimbare majoră va înrăutăți situația înainte de a o ameliora. Curba productivității evidențiază că impactul imediat al schimbării este scăderea productivității deoarece angajații se confruntă cu metode noi de acțiune, înfruntă propria lor curbă de adaptare şi se străduiesc din răsputeri să țină pasul cu schimbările în curs. Poate dura luni sau chiar ani până ce productivitatea va reveni la cotele anterioare, ca să nu mai vorbim de depăşirea acestora.

Majoritatea managerilor admit veridicitatea „curbei productivității" prezentate în figura 4.8. Ea confirmă propria lor experiență. Concluziile sunt următoarele: în primul rând, trebuie să răspundem aşteptărilor acționarilor, ale conducerii superioare şi ale angajaților, astfel încât aceştia să înțeleagă că este posibilă scăderea productivității pe termen scurt şi că depăşirea acestui „şoc" va necesita timp. În al doilea rând, trebuie să fim înțelegători față de bieții oameni copleşiți de responsabilitatea de a produce schimbarea, pentru care transformarea va însemna realizarea vechilor sarcini la care se vor adăuga, simultan, multe altele noi. În ceea ce îi priveşte, paharul răbdării se va umple până la refuz şi vor avea nevoie de sprijinul managerului lor, care să aprecieze efortul lor suplimentar, să le tempereze stresul şi să îi protejeze cât mai mult de presiunea exercitată de nivelurile superioare de conducere.

Procesul schimbării are propriul său ciclu de viață, care aproape ar putea fi comparat cu ciclul de viață al unui produs ce parcurge etapele de creştere, maturitate şi declin. Atunci când reacționează la o schimbare importantă, oamenii urmează un model previzibil de reacție. Acesta a fost numit „curba tranziției" (figura 4.9); ea evidențiază reacția la schimbare a unui individ într-o perioadă de timp.

Este interesant faptul că la începutul tranziției pe care o presupune schimbarea, respectul de sine poate creşte. Probabil că această creştere se datorează euforiei inițiale, efectului magic pe care îl produce anunțarea unei schimbări, „efervescenței" dinaintea instalării realității. De exemplu, un manager a descris recent reacțiile sale la o schimbare dorită după cum urmează: „Aşteptam într-adevăr cu nerăbdare să fiu promovat. În cele din urmă am primit vestea telefonic. Eram entuziasmat, simțeam că plutesc. Apoi am pus receptorul în furcă şi mi-am spus „Doamne, Dumnezeule!". Tinde să apară depresia pe măsură ce realitatea începe să se contureze. Chiar şi o schimbare „bună" va implica efort suplimentar, teama de eşec, cunoştințe noi. Desprinzându-te de trecut, accepți schimbarea şi din acest moment

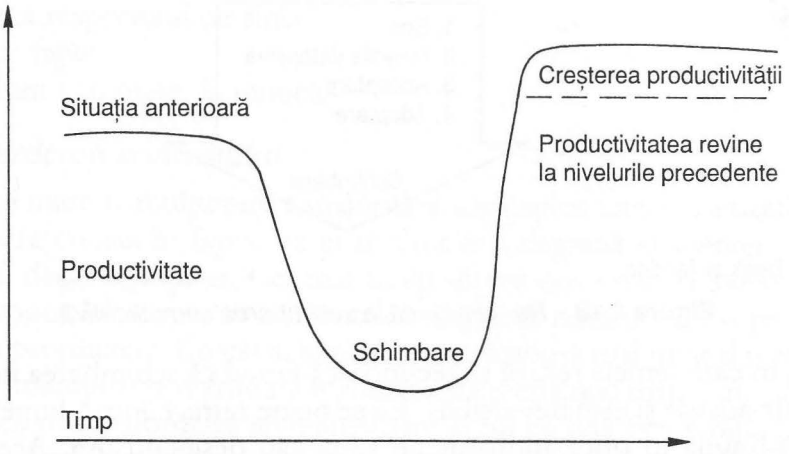
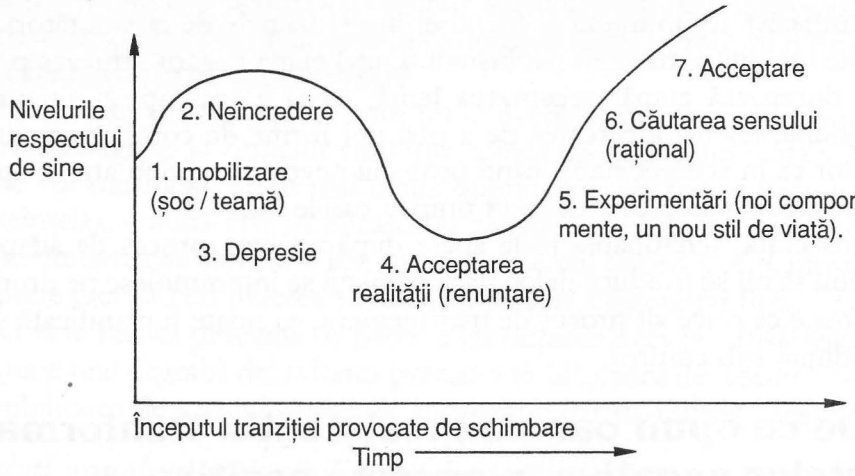


Figura 4.8 *Curba productivității*



Sursa: Adams, Hayes și Hopson (1976)

Figura 4.9 *Modificările pe care le suferă respectul de sine în timpul tranzițiilor*

transformarea reală începe să se concretizeze pe măsură ce experimentezi comportamente noi şi ţi le asumi pe cele care par să fie potrivite.

În Figura 4.10, Fink, Beak şi Taddeo prezintă un proces în patru etape pe care îl parcurg în general oamenii atunci când învață să se adapteze unei transformări personale cum ar fi pierderea unei ființe dragi sau unei schimbări în plan profesional precum detaşarea, concedierea sau restructurarea.

O exemplificare a acestui proces care multora dintre noi ne este, din păcate, familiară, este pierderea unei ființe dragi – de exemplu, cum suportă o femeie moartea soțului ei. În general, în prima săptămână ea va fi într-o stare de şoc, familia o va sprijini mult, i se vor administra sedative, va fi devastată şi se va albi la față în timpul slujbei funerare. Adeseori această stare e urmată de o stare de

Sursa: Fink, Beak și Taddeo.

Figura 4.10 *Reacția tipică la schimbarea semnificativă*

„negare", în care femeia refuză să recunoască faptul că schimbarea nedorită s-a produs într-adevăr și este ireversibilă. Ea se poate retrage într-o lume imaginară în care să-l audă în orice moment pe soțul său descuind ușa. Această etapă poate dura săptămâni, luni sau chiar ani. O văduvă îndurerată încă trimitea la curățat costumele soțului său după doi ani de la moartea acestuia, iar fiul ei o încuraja în acest comportament luând el însuși hainele de la curățătorie. Însă acesta este un comportament neobișnuit. După etapa negării urmează probabil cea mai dureroasă etapă, acceptarea lentă, tristă a realității și singurătatea deznădăjduită, teama, încercarea de a găsi noi forme de comportament. Este îngrijorător că în această etapă, când probabil nevoia de sprijin atinge apogeul, familia și prietenii au plecat de mult timp la casele lor.

În consecință, schimbarea reală apare după un lung proces de adaptare și este posibil să nu se producă deloc dacă oamenii se împotmolesc pe drum. Dar schimbarea e ca orice alt proces de management; ea poate fi planificată și, prin urmare, ținută sub control.

4.4. De ce opun oamenii rezistență: tranformarea aspectelor negative în aspecte pozitive

Soluția pentru transformarea aspectelor negative ale schimbării în aspecte pozitive este capacitatea managerului de a prevedea rezistența și de a analiza motivele pentru care oamenii și echipele se opun schimbării. Identificarea factorilor de rezistență îți permite să știi ce e de făcut și să prezinți schimbarea într-o lumină favorabilă. În urma consultării câtorva echipe manageriale, s-a constatat că există aproximativ șapte factori importanți care determină rezistența la schimbare în cadrul unei organizații și, în consecință, șapte „trucuri" la care pot apela managerii. Aceștia sunt:

1. Pierderea controlului.
2. De ce avem nevoie de schimbare?
3. Nesiguranță și ambiguitate.
4. Schimbările neașteptate

5. Pierderea respectului de sine.
6. Pot face față?
7. Un volum mai mare de muncă.

4.4.1. Pierderea controlului

Cea mai mare nemulțumire a majorității angajaților unei organizații referitor la schimbare constă în faptul că ei se simt mai degrabă elementele pasive ale schimbării decât agenții ei. Cei mai mulți dintre noi vrem și avem nevoie să deținem controlul asupra evenimentelor din jurul nostru; este o problemă de opțiune și proprietate. Cu cât schimbarea este impusă mai mult din exterior, cu atât ea va întâmpina o rezistență mai mare și cu atât mai mari sunt șansele de a fi privită ca o transformare amenințătoare și nu ca una favorabilă. După cum afirma Rosabeth Moss Kanter: „nu puterea este cea care corupe, ci lipsa puterii". Cu cât îi vom face mai mult pe oameni să se simtă victimele schimbării, cu atât aceștia se vor mobiliza pentru a o sabota. Oamenii lipsiți de putere devin speriați, negativiști, apatici. Ei simt că nu dețin controlul asupra propriului lor destin și, prin urmare, vor opune rezistență.

„Împuternicirea angajaților" este un concept la modă și, cu toate acestea, prea puțini angajați ai firmelor simt într-adevăr că își pot influența viitorul. Cu cât li se vor oferi angajaților mai multe opțiuni, cu atât se vor simți mai bine.

Bineînțeles, soluția este implicarea și consultarea timpurie a acestora astfel încât schimbarea să devină a lor, nu a conducerii superioare. Consultarea nu presupune nici să ceri părerea fiecărui angajat în legătură cu fiecare problemă, dar nici să te faci că ții seama de părerea lor după ce decizia a fost deja luată. Ea presupune mai degrabă delimitarea precisă a unui „cadru de discuții" și totodată disponibilitatea de a asculta părerile angajaților, dar în limitele acestui cadru.

Acordați angajaților posibilitatea de control asupra schimbării

O firmă renumită și-a mutat sediul central din Marea Britanie. Aceasta a presupus un vast program de schimbare, derulat pe o perioadă de aproape doi ani și a afectat circa 2000 de oameni. Schimbarea propriu-zisă era un *fait accompli** și nu făcea obiectul negocierilor. Cu toate acestea, firma a făcut tot ce i-a stat în putință pentru a implica angajații și a le oferi posibilitatea de opțiune. De exemplu, angajații au fost mutați în noul sediu care le-a fost prezentat de către arhitect, echipele au fost implicate în acțiunea de selectare a așezării birourilor, a machetelor, mobilei, dispozitivelor de iluminat și a dotărilor pentru cantină. Posibilitățile apreciabile de opțiune acordate angajaților în ceea ce privește modul de planificare a schimbării sunt considerate un factor major al implementării ei ușoare și eficiente. La două zile după inaugurarea noului sediu, activitatea se derula „ca de obicei".

* decizie definitivă asupra căreia nu se poate reveni.

Desigur, în acest caz, a fost util faptul că noul sediu era mult mai frumos decât cel dinainte, dispunând de plante ornamentale, palmieri şi atriumuri. Păcat că sensibilitatea dovedită la realizarea schimbării nu a continuat să se manifeste şi după transpunerea în realitate a schiţelor arhitectului. Astfel, pereţii biroului au fost proiectaţi în aşa fel încât să împiedice lipirea pozelor sau a amintirilor personale; angajaţii au dorit atât de mult să-şi pună amprenta asupra mediului lor încât s-au gândit să acopere pereţii cu nailon şi să se aşeze cu spatele la ei. Însă modul în care a fost realizată în acest caz reamplasarea este preferabil metodei abordate în acelaşi scop de o altă companie. În acest caz, un număr mare de angajaţi urmau să se mute din birourile situate în Bracknell în centrul oraşului Reading. Şeful serviciului de personal din Bracknell l-a avertizat pe directorul care coordona mutarea că această idee întâmpina o rezistenţă considerabilă. „Nu-mi dau seama de ce fac atâta scandal" a spus directorul respectiv pe când urca în automobilul său condus de un şofer. „La urma urmei, sunt doar 30 de kilometri". El nici măcar nu binevoise să se gândească la implicaţiile acestui fapt asupra angajaţilor respectivi. În realitate, o parte din factorii care provocau rezistenţa erau foarte importanţi, de exemplu:

- Clădirea din Bracknell dispunea de dotări sportive remarcabile; cea din Reading nu avea deloc;
- Bracknell avea spaţii verzi, aer curat şi parcare, la Reading existau locuri de parcare doar pentru directori şi se înregistrau cazuri de pneumonie;
- Erau afectate unele activităţi casnice şi legate de cumpărături pe care familiile monoparentale le practicau în pauza de prânz;
- Era afectat transportul spre şi de la locul de muncă.

E nevoie de atât de multă imaginaţie pentru a ţine cont de aceşti factori în prealabil?

4.4.2. De ce avem nevoie de schimbare?

Fără îndoială că este mult mai simplu să mergi înainte şi să faci schimbări dacă te îndreptţi spre un viitor mai bun. Însă dacă viitorul pare la fel de fascinant ca Scunthorpe într-o zi ploioasă, de ce să mai faci schimbări? Managerii cu experienţă comit frecvent greşeala de a presupune că motivele schimbării, care pentru ei sunt limpezi ca lumina zilei, sunt la fel de clare pentru toţi angajaţii din firmă. De cele mai multe ori, însă, necesitatea schimbării nu este deloc evidentă pentru toată lumea, iar angajaţii nici măcar nu ştiu sigur de ce a trebuit ca lucrurile să se schimbe.

Soluţia optimă este ca managerii din conducerea superioară să dea un exemplu personal, făcând dovada ataşamentului lor real faţă de schimbare. Ei trebuie „să dea tonul" şi să împărtăşească tuturor credinţa lor într-un viitor mai bun. Motorul

schimbării este viziunea. De asemenea, cu cât angajaţii pot fi implicaţi mai mult în realităţile externe referitoare la clienţi şi concurenţi, cu atât vor conştientiza mai bine pericolele din afară şi necesitatea schimbării. Se pune problema nu atât să li se spună angajaţilor motivele schimbării, cât să fie stimulaţi să descopere ei înşişi aceste motive.

4.4.3. Nesiguranţă şi ambiguitate

Schimbarea presupune prin definiţie să dai răul ştiut pe răul necunoscut. Nu se poate prevedea niciodată cu exactitate cum va decurge schimbarea. Celor mai mulţi dintre noi ne displace ambiguitatea şi facem faţă extrem de greu nesiguranţei excesive. Organizaţiile trebuie să creeze structuri care să le permită angajaţilor să se simtă în siguranţă. Cum altfel să îi convingi să îşi asume riscuri? Antidotul nesiguranţei este comunicarea intensă, difuzarea informaţiei pe scară largă. Acesta este principiul de bază pentru reuşita schimbării, pe care îl vom analiza într-un capitol viitor. Informaţia este importantă pentru crearea adeziunii faţă de schimbare.

Un alt factor de influenţă este tipul de oameni pe care îi angajăm. Dacă ritmul schimbării este în creştere, poate că trebuie să recrutăm diverse tipuri de oameni, persoane care suportă bine incertitudinea, „haiduci", rebeli. După cât se pare, avem tendinţa să angajăm „clone", oameni foarte asemănători nouă înşine. E fascinant faptul că într-o anumită etapă din istoria sa recentă, firma Marks & Spencer a simţit nevoia, după cât se pare, să facă publicitate „rebelilor" şi aceasta după ce cultura firmei avusese prea mult succes în îndepărtarea fără milă a acestor rebeli.

4.4.4. Schimbările neaşteptate

Cea dintâi şi cea mai firească reacţie la ceea ce e nou şi neaşteptat este rezistenţa. Cu toate acestea, managerii comit adeseori greşeala de a anunţa brusc schimbarea unor angajaţi care nu bănuiau nimic. Metoda aplicată adeseori este cea a aruncării grenadei. Managerii ies în faţa angajaţilor cu un rânjet pe faţă şi strigă: „Surpriză, surpriză: intenţionăm să reorganizăm / să încetăm activitatea / să vă concediem". Ei aşteaptă până când sunt luate toate deciziile şi apoi le comunică. E aproape ca şi cum forţa managerilor ar depinde de elementul surpriză şi de planificarea schimbării până la cel mai mic detaliu înainte de a o comunica – pietre aruncate în cei neştiutori. Majoritatea oamenilor trataţi astfel ar întreba: „De ce nu au suficientă încredere în mine pentru a-mi da un indiciu?" „De ce nu îmi acordă timp să mă obişnuiesc cu ideea?". Durata şi alegerea momentului schimbării sunt esenţiale. E uimitor cum simpla trecere a timpului înlătură obiecţiile. Însă, în realitate, angajaţilor nu li se dă un avertisment şi ei dispun rareori de posibilitatea de a se obişnui cu ideea schimbării.

4.4.5. Pierderea respectului de sine

Aşa cum reiese din orice cultură, atât din Vest cât şi din Est, oamenii fac tot ceea ce le stă în putinţă pentru a evita pierderea respectului de sine. Dacă acceptarea unei schimbări presupune recunoaşterea faptului că modul de acţiune din trecut era greşit, cu siguranţă angajaţii vor considera schimbarea o critică personală şi i se vor opune.

Cu toate acestea, cât de frecvent se întâmplă astfel! Pentru un program de schimbare este o lovitură fatală ca managerul însărcinat cu realizarea programului să atace în mod direct acţiunile predecesorului său. Astfel îşi va face duşmani pe viaţă. Noile transformări organizaţionale transmit implicit mesajul conform căruia vechile metode erau nepotrivite. Acest lucru îi înfurie pe cei care s-au format în vechiul sistem şi care acum fie par stupizi, fie trebuie să-şi justifice deciziile trecute. Dat fiind că cei care au prosperat în vechiul sistem deţin adeseori funcţii de conducere, aceasta poate fi o strategie periculoasă!

Nu le daţi angajaţilor ocazia să ridice trecutul pe un piedestal. Creaţi perspectiva schimbării. Angajaţii au făcut ce trebuia, după câte se pare, la momentul respectiv, însă acum cerinţele s-au modificat. Greiner, cu ajutorul modelului său, evidenţiază faptul că pe măsură ce organizaţiile se maturizează, ceea ce a fost aplicabil în trecut nu va mai da rezultate în viitor. Ar trebui să existe o clauză de „nevinovăţie", o perioadă de „amnistie" între vechile şi noile metode. Atunci angajaţii nu se vor considera incompetenţi, ci puternici şi flexibili, capabili să se adapteze unei etape diferite de dezvoltare a firmei, ceea ce de fapt este adevărat.

4.4.6. Pot face faţă?

Rezistenţa e provocată de teama de necunoscut şi e justificată. Chiar şi în cazul schimbărilor pe care le-am întâmpinat cu bucurie sau le-am iniţiat noi înşine, noua situaţie ne supune unui risc. Nimeni nu vrea să fie vulnerabil şi expus. Nimeni nu vrea să pară nepotrivit sau prost, de aceea vor apărea neliniştea legată de competenţele viitoare încă netestate, teama de eşec şi ameninţarea la adresa respectului de sine. Puţini dintre noi vrem să o luăm de la început pentru a ne dovedi competenţa – analizaţi, de exemplu, rezistenţa managerilor în ceea ce priveşte utilizarea tehnologiei informatice. Există întotdeauna o curbă a învăţării atunci când sunt create competenţe noi necesare schimbării şi oamenii au nevoie de sprijin substanţial în această perioadă. Aceasta presupune, pe de o parte, crearea unei ambianţe în care să domnească încrederea, şi, pe de altă parte, organizarea unor programe de pregătire şi asimilare a noilor aptitudini. Cel mai important lucru rămâne, însă, ceea ce psihologul Carl Rogers numeşte „apreciere necondiţionată", susţinerea fermă care asigură echipa şi individul că sunt foarte competenţi şi foarte apreciaţi şi pot realiza schimbarea cu succes.

4.4.7. Un volum mai mare de muncă

Menținerea situației existente poate părea destul de solicitantă, însă schimbarea implică un efort mai mare, mai multă energie, mai mult timp. Acestea reprezintă motive serioase pentru a-i opune rezistență! În mod inevitabil, atunci când angajații se străduiesc să facă față schimbării, situația se va înrăutăți înainte de a se ameliora. Ei se simt la capătul puterilor. În ceea ce îi privea, paharul era plin până la refuz atunci când trebuiau să îndeplinească sarcinile anterioare; acum li se impun responsabilități suplimentare. Disconfortul și tensiunea vor fi considerabile, nu atât pentru cei care inițiază schimbarea, cât pentru cei însărcinați să o realizeze. Reprogramarea sarcinilor familiare sau integrarea unui străin într-un grup necesită efort suplimentar. Sarcinile adiționale pe care le antrenează întotdeauna schimbarea impun managerului să dea dovadă de înțelegere și să reacționeze corespunzător; de exemplu, să fie atent să nu transforme totul deodată, ci să mențină anumite practici familiare. De asemenea, să acorde recompense și să aprecieze efortul suplimentar implicat, să permită angajaților să devină partizani ai schimbării, să definească modele comportamentale și să-i recompenseze pe cei care adoptă noile comportamente, nu neapărat financiar, ci prin atenții mărunte, imediate, cum ar fi un cuvânt de apreciere, un buchet de flori, o excursie specială, o cină festivă. Cum ar spune „one minute manager"* – surprinde-i pe oameni făcând ceva bun și recompensează-i puțin și des.

Exercițiul 4

EVALUAREA PROBLEMELOR PE CARE LE VA IMPLICA SCHIMBAREA

Utilizați acest tabel pentru a anticipa câțiva din principalii factori de rezistență cu care este posibil să vă confruntați încercând să produceți schimbarea la care v-ați gândit. Ce poți să faci pentru a modifica percepția aspectelor negative în aspecte pozitive?

Probleme create de schimbare	Opțiuni de acțiune
1. Pierderea controlului	
2. De ce avem nevoie de schimbare?	
3. Prea multă nesiguranță	
4. Schimbări neașteptate	
5. Scăderea respectului de sine	
6. Voi reuși să fac față?	
7. Un volum mai mare de muncă.	

* One minute manager = managerul care și-a dezvoltat capacitățile studiind cărți de instruire rapidă.

4.5. Rezumat

Cu cât dumneavoastră şi echipa dumneavoastră înţelegeţi mai bine natura procesului de schimbare, cu atât vă va fi mai uşor să liniştiţi şi să pregătiţi angajaţii pentru problemele şi sentimentele neplăcute cu care este posibil să se confrunte aceştia. Înţelegerea procesului constituie punctul de plecare pentru crearea sensibilităţii faţă de problemele schimbării. Diferenţa între schimbarea organizaţională şi transformarea personală nu e semnificativă, concluziile sunt aceleaşi. Dacă trebuie să plecăm de la o idee cheie, probabil că este cel mai bine să avem în vedere faptul că schimbarea produce suferinţă, deoarece astfel vom fi motivaţi să creăm mecanisme de sprijin care vor ajuta indivizii şi echipele să parcurgă etapele previzibile ale acesteia. Dat fiind că procesul schimbării este previzibil, el poate fi, ca orice alt proces de management, ţinut sub control. Dacă vom înţelege că majoritatea oamenilor consideră că schimbarea antrenează mai multe aspecte negative decât aspecte pozitive, vom putea anticipa factorii de rezistenţă şi vom putea utiliza cei şapte „indicatori" pentru a modifica percepţia asupra schimbării şi pentru a transforma atitudinile negative în atitudini pozitive.

5

Crearea unei culturi favorabile schimbării

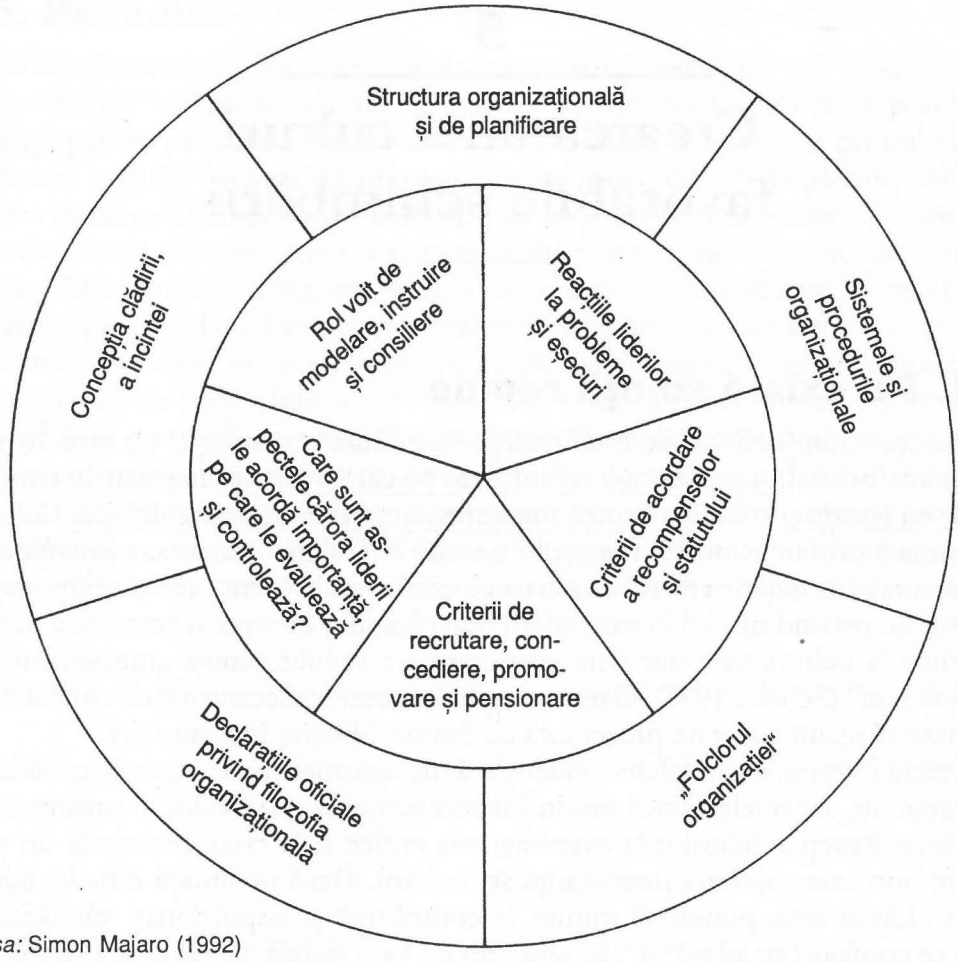
5.1. Nu există soluții rapide

Esența schimbării viabile este înțelegerea culturii organizației pe care încerci să o transformi. În cazul în care schimbarea pe care o intenționați este în contradicție cu istoria și tradițiile firmei, implementarea ei va fi foarte dificilă. Cultura este creată prin intermediul mesajelor pe care liderii, involuntar sau intenționat, le transmit angajaților referitor la ceea ce cred ei că este într-adevăr important. Un studiu privind modul în care liderii organizațiilor creează și comunică detalii referitor la cultura sau climatele corporative a stabilit câteva „mecanisme de consolidare" (Schein, 1985). Gama completă a acestor mecanisme de consolidare primare și secundare este prezentată de Simon Majaro, în figura 5.1.

Cercul interior al modelului evidențiază mecanismele primare de consolidare, de exemplu, aspectele critice privind recompensarea angajaților și promovarea acestora. Reacțiile liderilor la evenimentele critice și la crize constituie un test foarte bun care măsoară importanța schimbării. Dacă în situații dificile, liderii spun „Lăsați asta, puneți-vă mintea la contribuție și impulsionați vânzările, e ceea ce contează cu adevărat", schimbarea nu va fi viabilă. Ca urmare a recesiunii de la sfârșitul deceniului '80 și începutul anilor '90, numeroase organizații s-au confruntat chiar cu această problemă. Cercul exterior pune în evidență mecanismele secundare de consolidare, cum ar fi structura și sistemele organizației, dar și planurile clădirilor, ceea ce afirmă despre sine firma în sloganurile și în documentele sale și cine sunt „vedetele schimbării". Dacă, de exemplu, oamenii despre care se vorbește și care sunt apreciați în cadrul organizației sunt strălucitele eminențe cenușii din „spatele cortinei", atunci organizația va putea discuta cât dorește despre „orientarea către consumatori", căci nu va reuși să atingă acest obiectiv.

Dacă sunt bine înțelese, aceste mecanisme de consolidare primare și secundare devin pârghiile schimbării, factorii care creează receptivitatea la schimbare. Acest capitol va prezenta în special concluziile desprinse din experiența firmei ICL, care vă pot ajuta să înțelegeți cum puteți crea o cultură favorabilă schimbării.

Receptivitatea la schimbare nu poate fi creată peste noapte. Sunt necesare numeroase experiențe pozitive care presupun schimbare înainte ca oamenii să



Sursa: Simon Majaro (1992)

Figura 5.1 *Modalitățile prin care liderii difuzează și consolidează cultura corporativă*

învețe să nu se teamă, să-și asume riscuri, să se desprindă de trecut și să fie încrezători că transformarea le va aduce ceva mai bun. Dacă angajații au avut anterior experiențe negative legate de modul în care a fost abordată schimbarea în cadrul organizației, nu veți putea, din păcate, să găsiți o soluție rapidă în ziua imediat următoare. Crearea unei culturi favorabile schimbării presupune ca modul de lucru cotidian să se schimbe şi nu doar anumite activități colaterale.

Înainte de a elabora un plan de schimbare, este necesară sensibilizarea organizației şi crearea receptivității față de schimbare. Am discutat deja despre necesitatea ca angajații să înțeleagă procesul şi motivele schimbării dacă se urmăreşte ca aceştia să o accepte. Utilizând o analogie din domeniul medical, chirurgul care doreşte o schimbare reuşită trebuie să stabilizeze starea pacientului înainte de a-l opera.

5.2. Crearea unei „piețe interne" a schimbării

În capitolul 1 am discutat despre necesitatea analizării pieței externe și a urmăririi permanente a cerințelor în continuă schimbare ale consumatorilor și a activității concurenței. De exemplu, sondajele referitoare la satisfacția clienților sau la identificarea categoriilor de consumatori pot fi utile organizației pentru anticiparea și planificarea unor realități noi. Analiza pieței externe și colaborarea cu echipa în scopul diagnosticării problemelor firmei reprezintă singura justificare reală și sursă de legitimitate a schimbării.

Așa cum schimbarea trebuie să fie legitimă și promovată în exterior, ea trebuie, în aceeași măsură, să fie promovată în interior pentru a fi acceptată și pusă în practică de oamenii din firmă. E foarte util să ne imaginăm firma ca pe o piață internă a inițiativelor de schimbare, unde trebuie să fie testate opiniile, trebuie să se utilizeze sondaje de atitudine pentru a sesiza percepțiile la nivel intern și trebuie să fie identificați potențialii factori de rezistență. Adeseori suntem prea aroganți cu clienții noștri și procedăm în același mod în interiorul organizației, spunând „clientului intern" că ceea ce îi „vindem" este exact ce își dorește și ar fi bine să nu facă mofturi!

5.3. Investiția în educație

În capitolul 4 am început să prezentăm cazul firmei ICL ca exemplu al problemelor întâmpinate în primii ani ai deceniului '80, precum și al gradului extrem de ridicat de teamă și rezistență la schimbare. Am discutat despre gradul de suferință creat în cadrul organizației în acea perioadă. În acest capitol vă vom oferi mult mai multe informații despre amploarea investiției firmei ICL în educație și despre eforturile sale susținute de a crea o cultură care să favorizeze schimbarea. Istoria transformării pe care a suferit-o firma ICL în anii '80 propune un studiu de caz foarte util pentru înțelegerea schimbării; iată câteva elemente interesante:

1. Dinamismul mediului și ritmul de transformare înregistrat de întreaga industrie a calculatoarelor în ultimul deceniu.
2. Forța argumentului privind schimbarea în cadrul companiei ICL. Fără transformarea radicală de la mijlocul anilor '80, firma ICL, singurul producător de calculatoare mainframe existent încă în Marea Britanie, ar fi dat cu siguranță faliment; ea s-a aflat în pragul falimentului în perioada recesiunii din anii '80. Firma ICL era concentrată asupra problemelor interne, avea o structură ierarhică și se baza pe tehnologie. Era necesar ca ea să pună accentul pe găsirea soluțiilor, să-și concentreze atenția asupra pieței și să răspundă cerințelor unor anumite segmente ale acelui domeniu de activitate.
3. Faptul că, în pofida factorilor externi și strategici care pledau în favoarea schimbării, transformarea organizației s-a dovedit extrem de dificilă.

4. Onestitatea echipei de conducere la vârf, atunci şi acum, de a recunoaşte frustrările implicate de realizarea schimbării şi adeziunea ei faţă de ideea de a fi „maestru" al schimbării ca esenţă a avantajului competitiv.
5. Crearea mecanismelor necesare „aderării" a mai mult de 20.000 de persoane la programul de schimbare.
6. Anvergura transformărilor care au afectat toate aspectele organizaţiei – strategia, structura, sistemele, educaţia, cultura, atitudinile.
7. Efortul de adaptare a infrastructurii pentru ca orice aspect al organizaţiei să consolideze şi să sprijine schimbarea.

Este într-adevăr remarcabil faptul că tot ceea ce a făcut firma ICL pare să fi dat rezultate (sau cel puţin până acum!). Spre sfârşitul anilor '80, compania ICL realiza constant un randament al capitalului utilizat de peste 50%. La mijlocul anilor '90, supravieţuind asocierii dezastruoase cu firma STC (Standard Telephones & Cables) şi alianţei mai fericite cu compania Fujitsu, firma ICL va continua să acţioneze ca firmă independentă. Istoria salvării firmei ICL prin forţele proprii, pe care intenţionăm să v-o prezentăm, este doar începutul. Dar probabil şi mai interesant este modul în care firma, sub conducerea preşedintelui Peter Bonfield, a profitat de succesele sale iniţiale, a realizat o schimbare durabilă şi a pătruns încrezătoare în mediul foarte diferit al anilor '90.

În anii '80, pentru a realiza schimbarea, directorul executiv Robb Wilmot trebuia să îşi familiarizeze angajaţii cu motivele acesteia, în aceeaşi măsură în care el însuşi era familiarizat cu ele. El a cerut unui număr de 2200 de manageri să participe la un program de bază, cunoscut sub numele de „îmbogăţirea minţii" sau „pregătirea terenului". Programul a început de sus în jos şi s-a derulat timp de trei ani. Durata acestuia era de 5 – 6 zile. Obiectivul propus era acela ca managerii să înţeleagă că lucrurile trebuie să se schimbe. În prezent acest experiment este considerat un moment de răscruce, „minunea" care a ajutat compania să „învie din morţi". În urma programului, oamenii spuneau „Înţeleg problema"; aceasta a creat un limbaj comun în cadrul firmei ICL.

Atunci când un american impunător şi hotărât numit Asa Lanum a preluat în 1984 departamentul Applied Systems al companiei ICL, necesitatea schimbării fusese acceptată, însă experienţa anterioară a angajaţilor privind transformarea nu fusese pozitivă şi atitudinea dominantă era sceptică. Au fost organizate câteva „seminarii pe tema schimbării" care aveau rolul de a-i învăţa pe manageri cum să promoveze schimbarea în ochii angajaţilor. Consultanţii credeau că aceasta este perfecţiunea în materie de tehnici de instruire. Imaginaţi-vă surpriza lor când au fost invitaţi la un hotel din Heathrow pentru a-l asculta pe Asa afirmând că seminariile privind schimbarea reprezintă o idee extraordinară, dar că absolut toţi cei 500 de angajaţi ai departamentului trebuie să participe la acestea. El spunea: „Schimbarea poate fi incitantă atunci când suntem agenţii ei, dar poate fi neliniştitoare dacă o suferim pasiv". La început, seminariile au întâmpinat o

rezistență considerabilă – „De ce nu ne spune pur şi simplu ce vrea să facem?". Dar Asa a rămas pe poziție – rezultatul a fost entuziasmul în privința schimbării şi câteva proiecte personale foarte interesante.

Preşedintele actual al companiei ICL, Peter Bonfield, este convins că succesul firmei se va datora în mare măsură investiției uriaşe în pregătirea personalului. Doar în 1990 firma ICL a investit 20 de milioane de lire sterline în acest scop. Investiții de şi mai mare anvergură au realizat firmele Ericsson din Suedia şi BP, ambele utilizând educația ca pârghie esențială pentru crearea receptivității față de schimbare.

5.4. Implicarea totală în procesul schimbării

Receptivitatea la schimbare este creată de sentimentul că nu există alternativă. Puneți o broască într-o oală cu apă şi încălziți treptat apa până fierbe; broasca, incapabilă să sesizeze diferența de temperatură, va sta liniştită până când va fi fiartă de vie. Mulți angajați ai organizațiilor sunt în aceeaşi situație – ei nu percep fenomenul încălzirii globale, nu observă că temperatura creşte şi că este necesară o acțiune urgentă de salvare.

Aşa se explică faptul că în majoritatea cazurilor celebre, schimbarea organizațională a fost accelerată de crize (BA ca urmare a dereglementării, Lloyds of London din cauza pierderilor uriaşe de la sfârşitul anilor '80). Problema este că, deşi membrii echipei superioare de conducere au recunoscut de mult timp criza, când „vor să dea semnalul de atac" constată că nu se află nimeni în spatele lor care să îi urmeze. Important e ca realitatea crizei să fie evidentă pentru toată lumea, ca toți angajații să fie ajutați să stabilească o relație atât de strânsă cu piața, consumatorii şi concurenții, încât să constate ei înşişi necesitatea schimbării.

Parțial, soluția este pregătirea, formarea capacității angajaților de a-şi analiza mediul şi de a identifica presiunile de schimbare; pe de altă parte, ea constă în comunicarea oficială dinspre nivelurile superioare referitor la ceea ce se întâmplă în cadrul organizației. Dar soluția reală presupune ca angajații de la toate nivelurile să fie convinşi a se considera întreprinzători în cadrul unor mini – afaceri, adică să stabilească relații apropiate cu clienții, să fie receptivi, interesați şi motivați de sentimentul că în mod real sau emoțional dețin o parte a proprietății. Nu există nimic care să mobilizeze mai rapid mintea managerilor sau a administratorilor de la sediul central decât faptul de a fi puşi în fața unor lucruri numite clienți şi profit. Managerii cu experiență ai firmei BP din Suedia, de exemplu, sunt văzuți adeseori manevrând pompele de benzină, această activitate fiind un aspect al implicării lor permanente în contextul real.

5.5. Viziunea comună

Vom discuta în cele ce urmează despre importanța vitală a „tărâmului promis", deoarece doar gândul la un viitor mai bun, diferit sau marcat de un succes mai mare ne determină să continuăm să înfruntăm dificultățile schimbării. Nu este

APOCRIF - a cărui autenticitate este îndoielnică

suficient ca viziunea să existe în mintea directorului general, deoarece, după cum susține un articol recent publicat în revista *Fortune*:

> „Da, un director general trebuie să comunice o viziune, însă nici cea mai strălucită viziune din lume nu va influența cultura dacă nu este susținută de acțiune... Directorii generali introduc o prezentare idilică într-o mapă, o înmânează angajaților și aceștia izbucnesc în râs. Trebuie să modificați modul de lucru al persoanei care asamblează o mașină sau creează un produs".

Pentru a constitui un factor motivant real al schimbării, viziunea trebuie să fie împărtășită de toată lumea. Situația ideală e ilustrată de povestea apocrifă a unui președinte care este condus de liftier la apartamentul său de la ultimul etaj. Pe când președintele sporovăia despre planurile de diversificare ale activității firmei, deodată liftierul a apăsat butonul „oprire de urgență". „Domnule președinte, spune el, cu respect vă atrag atenția că nu puteți face acest lucru. Este în contradicție cu viziunea noastră".

Viziunea comună reprezintă forța unor firme precum The Body Shop, Sony sau McKinsey. Ele au o viziune clară și cheltuie un volum uriaș de timp și efort pentru a o comunica atât în interiorul, cât și în exteriorul firmei. Ele stârnesc entuziasmul angajaților în ceea ce privește destinația spre care se îndreaptă firma; toți știu unde duce autobuzul și toți vor să se numere printre călători.

5.6. Evidențiați noile condiții

Este dovedit faptul că firmele acordă o atenție deosebită modificării sarcinilor, realizând schimbarea progresivă prin restructurarea rolurilor, responsabilităților și relațiilor angajaților. Analizați, de exemplu, „liniile directoare privind comportamentul" pe care firma Glaxo Pharmaceuticals din Marea Britanie le-a trasat în vederea dezvoltării firmei în anii '90:

- ***Capacitatea de reacție***: capacitatea companiei de a face față eficient unei piețe în tranziție, dând dovadă de flexibilitate și promptitudine.
- ***Transparența rolurilor***: definirea clară a parametrilor unui post, astfel încât să fie bine delimitată contribuția fiecărui individ la realizarea rezultatelor și a obiectivelor, și să fie redusă la minimum atribuirea acelorași responsabilități mai multor persoane.
- ***Raportul strategie / tactică***: angajații trebuie să aloce un volum de timp adecvat atât procesului de planificare pe termen lung, cât și implementării pe termen scurt.
- ***Intercomunicarea***: comunicarea liberă, depășind frontierele tradiționale.
- ***Responsabilitatea***: definirea clară a responsabilităților, astfel încât angajații să înțeleagă atât contribuția lor la atingerea obiectivelor de afaceri, cât și anvergura posibilităților lor de decizie.

Firma Glaxo nu s-a mulțumit doar cu atât; ea a transpus aceste roluri și responsabilități în linii directoare, valori și comportamente manageriale (vezi capitolul 7). Acesta este genul de inițiative care fac cunoscute metodele de lucru și comportamentele cotidiene ce determină schimbarea pe termen lung.

5.7. Diagnosticul colectiv al problemelor de afaceri

Părinții petrec mult timp încercând să îi învețe pe copiii lor să nu facă greșelile pe care ei înșiși le-au făcut. Însă aceste sfaturi dau rareori rezultate. În viață trebuie să luăm propriile noastre decizii și să comitem propriile noastre greșeli pentru a înțelege cu adevărat despre ce e vorba. În cazul organizațiilor situația e identică. Trebuie să lăsăm indivizii și echipele „să reinventeze roata". Ajutând angajații să elaboreze un diagnostic comun privind carențele organizației și aspectele care pot și trebuie să fie ameliorate, directorul general creează adeziunea față de schimbare. Aceasta nu înseamnă că toate aspectele noi pot fi aflate în urma unui diagnostic colectiv. Dar cei implicați ajung să descopere ce anume determină capacitatea firmei de a concura pe piață și, ceea ce este și mai important, să înțeleagă în același mod problemele și soluțiile potențiale. În momentul în care se manifestă o anumită intenție de schimbare, cum ar fi restructurarea, sunteți deja la jumătatea drumului, deoarece climatul necesar schimbării a fost creat.

5.8. Puneți accentul pe metoda „oamenii contează"

Copiii mici explorează cu mult curaj lumea înconjurătoare atâta timp cât mama se află în preajmă – conferindu-le siguranță. Dacă mama se îndepărtează, e foarte probabil ca cei mici să se simtă nesiguri și să înceteze să-și mai asume riscuri. Situația e identică în cazul organizațiilor.

Oamenii care își asumă riscurile schimbării sunt cei care nu se tem pentru respectul de sine și siguranța lor, a căror identitate personală și de echipă este într-o oarecare măsură protejată. Compania Hewlett Packard este renumită pentru faptul că a creat un astfel de stil „oamenii contează", bazat pe atribuirea unor sarcini realizabile, recompensarea succesului, crearea oportunităților de a sărbători reușita. Un astfel de stil le dă angajaților un sentiment plăcut în ceea ce privește propria lor persoană și compania.

5.9. Cum a creat firma ICL o cultură favorabilă schimbării

În luna decembrie a anului 1982, firma ICL a emis drepturi preferențiale de subscriere pentru acționarii săi în valoare de peste 100 de milioane de lire sterline. Acțiunea, a cărei necesitate era incontestabilă, a fost o reușită. Criza financiară care, cu doi ani înainte, împinsese compania ICL în pragul falimentului luase sfârșit. Dr. Robb Wilmot, care fusese „suflat" firmei Texas Instruments cu 19

luni înainte într-o ultimă încercare de a salva compania ICL, a redus personalul la 22.000 de angajaţi şi a impus controale drastice privind managementul şi bugetele. Însă era profund dezamăgit de ritmul lent al schimbării. După cum reieşea la momentul respectiv dintr-o serie importantă de articole publicate de Chris Lorenz în ziarul „Financial Times", el „gonea cu 100 km/oră, dar restul organizaţiei se târa cu 50 (km/oră)." El ştia ce vrea să realizeze, dar nu putea să acţioneze pârghiile. După cum mărturiseşte el însuşi: „M-am simţit frustrat. Nu înţelegeam mersul lucrurilor în organizaţie şi nu puteam face nimic". Şi a continuat: „Până la sfârşitul deceniului, nu va mai exista în Europa în domeniul electronicii nici o firmă care să nu fie motivată să creeze acest tip de capacitate organizaţională".

Compania ICL există încă şi alianţa sa cu firma Fujitsu a creat o competenţă după alta. Atât eforturile lui Robb Wilmot cât şi cele ale succesorului său Peter Bonfield privind crearea capacităţii de schimbare au devenit un exemplu remarcabil al posibilităţii de a învinge rezistenţa organizaţiei. Peter Bonfield a descris această provocare drept încercarea de a-i face pe oameni „mai receptivi şi mai puţin sceptici faţă de inovaţie şi schimbare". Aceasta a presupus creşterea capacităţii de a reacţiona rapid la schimbare, dar şi de a o iniţia. În 1986 el afirma: „Acum suntem pregătiţi să modificăm rapid strategia şi, odată cu ea, şi organizaţia. Cu doi ani în urmă, transformările organizaţionale au bulversat compania şi angajaţii au fost paralizaţi de teamă. În prezent ne schimbăm în permanenţă".

Cum a reuşit firma ICL să îşi modifice atât de radical atitudinea? Este interesant să analizăm ce s-a făcut conform sloganului „dezgheaţă, transformă, reîngheaţă".

5.9.1. Dezgheaţă

Dezgheţul creează motivaţia şi receptivitatea faţă de schimbare şi este esenţial pentru reuşita oricărui program de transformare. La momentul respectiv, probabil că firma ICL ar fi susţinut că această parte a procesului schimbării a fost înţeleasă cel mai prost. „Dezgheţul" presupune stimularea nemulţumirii faţă de modul actual de acţiune şi crearea atât a unei pieţe externe a schimbării, cât şi a unei pieţe interne. „Dezgheţul" este esenţial deoarece în absenţa lui oamenii regresează cu uşurinţă şi revin la vechile lor metode. Ceea ce a realizat într-adevăr firma ICL datorită programelor interne de pregătire a conducerii prezentate anterior, a fost faptul că i-a ajutat pe manageri să înţeleagă natura procesului schimbării, punând accentul pe reacţiile emoţionale negative la care se puteau aştepta ca urmare a schimbării. Astfel, conducerea s-a „dezgheţat": ea a trecut de la stadiul de „incompetenţă inconştientă" la cel de „incompetenţă conştientă" şi, în cele din urmă, la cel de „competenţă conştientă". Probabil că atingerea „competenţei inconştiente" necesită mult mai mult timp, ca şi în cazul conducerii unui automobil. Recunoaşterea „incompetenţei conştiente" este esenţială pentru a

înțelege că există într-adevăr o problemă atunci când dorim să coordonăm angajații în procesul schimbării.

5.9.2. Transformă

Principalul mijloc prin care firma ICL a realizat în anii '80 transformarea strategică și organizațională a fost educația. În ansamblu, pentru a modifica radical atitudinile s-a recurs la un atac în trei etape:

1. Un program de management (aproximativ 1000 de manageri) ale cărui module parcurgeau etapele 1-4; Etapele a 3-a și a 4-a abordau în mod explicit managementul schimbării organizaționale în cadrul unei companii complexe și dezvoltarea capacității strategice de transformare.
2. Un program de pregătire de marketing (aproximativ 3000 de specialiști de marketing și manageri cu experiență) având ca scop renunțarea la orientarea spre tehnologie și adoptarea unei orientări către piață, susținute de stabilirea unui obiectiv vizând consumatorii și modificarea structurii organizaționale sub forma centrelor de afaceri. Acest program a creat un limbaj comun al schimbării în cadrul firmei ICL și a sprijinit înlăturarea barierelor de comunicare între departamente.
3. Un program de ameliorare a calității (întregul personal, cuprinzând mai mult de 20.000 de persoane).

Nivelul investiției pentru crearea receptivității la schimbare a fost uriaș. „Investiția continuă în dezvoltarea managementului este la fel de importantă ca și investiția constantă în tehnologie", spune Robb Wilmot. De exemplu, în perioada cuprinsă între mijlocul anului 1983 și începutul anului 1985, firma ICL a cheltuit mai mult de 3 milioane de lire sterline – 10% din profiturile sale, pe atunci deloc fabuloase. Peter Bonfield este convins că rezultatul obținut ca urmare a educației a fost remarcabil: „Ea a jucat un rol esențial la modificarea atitudinilor și a culturii".

5.9.3. Reîngheață

Reînghețul presupune consolidarea mesajului schimbării astfel încât să nu reapară rezistența care îi determină pe oameni să revină la vechile metode. Termenul utilizat în cadrul firmei ICL pentru a desemna „reînghețul" a fost „instituționalizare", referindu-se în general la metode și proceduri, dar și la identificarea și anunțarea experiențelor de schimbare reușite. După cum afirmă Don Beattie, director de personal pe grup de firme: „Este dificil să derulezi în mod susținut procese care întrețin noile comportamente și îi împiedică pe oameni să revină la vechile metode".

Firma ICL și-a analizat extrem de sistematic metodele de conducere. Ea a adoptat o metodă în patru etape pentru „investiția în factorul uman":

1. Analizează toate fișele posturilor.
2. Analizează posibilitățile de evoluție ale carierei.

3. Verifică sistemele de evaluare.
4. Verifică modalitățile de plată.

Şi au realizat într-adevăr o analiză completă. În primul rând, etica sau valorile afacerii au fost sistematizate în „Metoda ICL", o expunere a celor şapte condiții de bază impuse fiecărui angajat (bărbat sau femeie) al companiei şi cele zece obligații ale unui director din cadrul firmei ICL. Prima şi cea mai importantă din cele şapte condiții era „Aderarea la schimbare"; modul de exprimare este interesant.

> Succesul comapaniei noastre depinde acum de disponibilitatea fiecărui individ de a accepta schimbarea, considerând-o valoroasă, dezirabilă, demnă de a-i fi dedicate energia şi resursele. Activitatea noastră presupune schimbare. Oportunitățile noastre sunt generate de schimbare. Pentru a avea succes pe pieţele actuale, trebuie să prevedem, să abordăm şi să exploatăm transformarea în sfera tehnologiei, a software-ului, a tehnicilor de producție, a marketingului şi a vânzării. În consecință, managerii şi angajații firmei ICL trebuie să fie capabili să reacționeze rapid şi eficient la toate riscurile şi provocările schimbării şi să adopte cu bunăvoință şi în mod creativ atitudini şi practici noi ori de câte ori situația o cere.

În al doilea rând, a fost inițiat un proces neobişnuit de analiză organizațională şi managerială (OMR*). Analizele manageriale trimestriale au fost corelate cu metodele de planificare strategică şi s-a creat siguranța că organizația avea capacitatea de a parcurge schimbările anticipate. Analiza la nivel de organizație a evidențiat noi abordări strategice, elementele importante ale planului de acțiune şi obiectivele organizației privind modificarea culturii.

Pentru a-şi da seama dacă organizația are capacitatea de a concretiza aceste transformări, managerii au analizat structura firmei, personalul de conducere şi procesele de management. Acest proces complicat (OMR) a creat o punte între transformarea strategică şi transformarea organizațională, care a sprijinit enorm transpunerea intențiilor în fapte.

În al treilea rând, „Ghidul managerului privind evaluarea", elaborat de firma ICL, asigura că toți managerii vor fi evaluați în funcție de cele şapte condiții de bază şi de cele 10 obligații ale conducerii. Prin recomandările adresate managerilor se impunea evaluarea angajaților pe baza receptivității lor față de schimbare.

Ghidul managerului privind evaluarea elaborat de firma ICL

Se pune accentul pe modificările survenite în ceea ce priveşte:

1. ***Activitatea persoanei:*** munca suplimentară, activitatea diferită sau produsele diferite.
2. ***Relațiile pe care le creează noua activitate:*** clienți noi / colegi noi în cadrul firmei ICL / locații noi.
3. ***Rezultate:*** rezultate finale / obiective suplimentare sau diferite.

* O.M.R. = organization and management review

Persoana a dovedit că poate trece rapid de la reacțiile firești provocate de schimbare (șoc, emoție, acceptare rigidă) la aplicarea eficientă și chiar entuziastă a acelei schimbări.

1. Faceți propuneri referitoare la oricare dintre tipurile de schimbare prezentate mai sus care pot ameliora productivitatea.
2. Exprimați-vă nemulțumirea privind situația actuală.

În sfârșit, firma ICL a introdus un „premiu de excelență" care însemna recunoașterea performanțelor remarcabile evaluate pe baza criteriilor incluse în „Metoda ICL" și care crea „eroi" ce aplicau în mod evident noile comportamente și erau recompensați din acest motiv. Această metodă a creat posibilități de promovare care au stimulat apariția unor lideri eficienți ai schimbării și i-au impulsionat și pe alții „să urce în trenul schimbării".

5.10. Concluzii privind realizarea unei transformări viabile

Experiența firmei ICL demonstrează din plin faptul că transformarea corporativă nu este pentru cei slabi de înger și că ea va implica modificarea majorității aspectelor privind sistemele, procesele și structurile organizaționale, nu doar o singură dată, ci permanent. Modelul nostru de schimbare totală (figura I.1, pg. 11) „Cum să produci, să controlezi și să menții schimbarea în afaceri", evidențiază ideea conform căreia crearea unei culturi favorabile schimbării presupune nu doar etapele inițiale de „sensibilizare" și creare a unei piețe interne propice schimbării, ci și acțiunile finale de consolidare a schimbării prin care sunt definite mecanismele ce vor menține transformarea pe termen lung.

Aceste concluzii sunt evidențiate nu doar de uriașele schimbări produse în cadrul companiei ICL, ci și de multe alte corporații care parcurg același proces: de exemplu, firmele BP și Ericsson, gigantul telecomunicațiilor. În cazul în care, după cum spunea Sir Robert Horton, fostul președinte al BP, încerci să creezi o companie care „acționează, gândește și simte complet diferit" trebuie să pătrunzi până în cel mai îndepărtat colțișor al organizației. David Pascall de la firma BP a rezumat remarcabil această idee în modelul său privind consolidarea schimbării (figura 5.2.)

Compania Ericsson este un alt exemplu foarte impresionant în ceea ce privește crearea unei culturi favorabile schimbării. Firma are mai mult de 70.000 de angajați în 80 de țări, care lucrează în domeniul telecomunicațiilor și al sistemelor electronice de alarmă. Compania a fost înființată cu circa 120 de ani în urmă, vânzările sale se cifrează la peste 40 de miliarde de coroane și are o reputație extraordinară în domeniul cercetării și al proiectării. În anii '80, firma s-a lansat

„Structura, procesele și cultura sunt ca un scaun cu trei picioare. Dacă nu ești atent la toate trei, scaunul se prăbușește".

David Pascall, Directorul departamentului financiar, BP

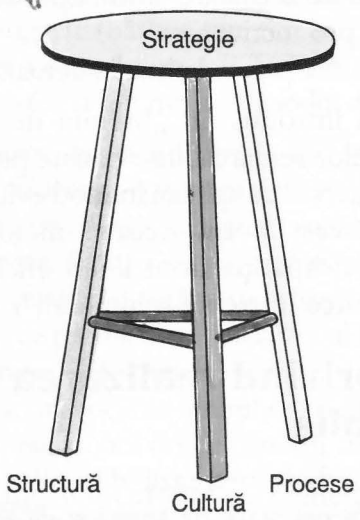


Figura 5.2 *Consolidarea schimbării*

în domeniul calculatoarelor, a eşuat şi a lichidat afacerea. Se exercitau presiuni în vederea creşterii profitului. Firma a făcut transformări substanțiale şi ulterior le-a consolidat reexaminându-şi personalul, sistemele de planificare şi sistemele de recompensare aproape în totalitate. De exemplu:

- A creat un Institut de Pregătire Managerială destinat celor mai buni 1500 de manageri din întreaga lume, considerând că „pregătirea managerilor poate fi cea mai importantă metodă de realizare a integrării".
- NA consolidat departamentul Resurse Umane: „Credem că acesta este din ce în ce mai important".
- A inițiat programe de consiliere: „Am văzut cât de dificilă este înțelegerea noilor valori atunci când oamenii sunt devotați vechilor valori tehnice".
- A definit un profil de activități de evaluare, educație şi pregătire coordonat de directorul executiv şi de un comitet de orientare.
- A creat un sistem de recompensare „complet nou" pentru cei mai buni 1% dintre angajații firmei Ericsson în întreaga lume.

Exercițiul 5

EVALUAREA CULTURII FIRMEI

Exercițiul 5 vă oferă câteva puncte de reper pentru evaluarea rapidă a organizației: climatul acesteia este capabil să stimuleze receptivitatea la schimbare? Veți putea astfel să identificați semnalele de alarmă și punctele de acțiune.

Verificare rapidă: semnale de alarmă.

Cultura firmei dumneavoastră (modul în care acționați) prezintă vreuna din următoarele caracteristici?	Da	Nu
Experiență anterioară negativă legată de schimbare Grad ridicat de nesiguranță Prea multă siguranță / inerție Grad redus de asumare a riscului Greșeli care au fost reținute / pedepsite Delimitare clară a funcțiilor Sistem închis de comunicare, în locul unui sistem de comunicare deschis Importanță acordată exclusiv rezultatelor Concedierea angajaților din cauza eșecului, a obiectivelor imposibil de atins		

Crearea unei culturi favorabile schimbării

Vreunul din aspectele următoare necesită atenție în scopul sensibilizării angajaților în ceea ce privește schimbarea?	OK	Necesită atenție
1. Există o piață internă favorabilă schimbării? – încurajarea nemulțumirii față de situația actuală – sondaje interne privind atitudinile / opiniile – diagnosticul colectiv al problemelor firmei		
2. Investiți suficient în pregătire pentru a schimba mentalitatea managerilor?		
3. Cât de strâns este contactul tuturor angajaților cu mediul de afaceri? – toți angajații intră în relație cu consumatorii – se prezintă informații cu privire la concurență și la modificările mediului extern – este stimulată autonomia locală		
4. Există o viziune comună în ceea ce privește obiectivele firmei?		
5. Firma are o cultură de tip, „oamenii contează?"		
6. Experiențele de schimbare reușite sunt recunoscute și împărtășite tuturor?		
7. Oportunitățile de evoluție a carierei stimulează crearea liderilor schimbării? „Eroii" sunt recompensați?		
8. Cum este instituționalizată receptivitatea la schimbare în sistemele oficiale de planificare a activității, recrutare, evaluare și evoluție a carierei?		

5.11. Rezumat

Din păcate, atitudinea pozitivă în privința schimbării nu poate fi creată peste noapte. Dacă se dorește creșterea receptivității la schimbare, definirea „noului mod de lucru" necesită un volum considerabil de timp și de efort. Crearea unei culturi favorabile schimbării presupune promovarea schimbării pe piața internă, precum și antrenarea angajaților în problemele pieței externe și realitățile mediului. Cea mai bună modalitate de sensibilizare a angajaților față de schimbare este realizarea unor niveluri maxime de pregătire și educație care să evidențieze diversele atitudini și comportamente pe care le va impune viitorul. Dat fiind că schimbarea implică o situație nouă caracterizată printr-o mare nesiguranță, este foarte probabil ca angajații să se simtă vulnerabili în ceea ce privește asumarea riscului, comiterea greșelilor și posibilitatea de a fi pedepsiți. Cu cât încrederea angajaților în ei înșiși este stimulată, cu atât va fi mai mare disponibilitatea acestora de a-și asuma riscul implicat de schimbare. Firma ICL reprezintă un studiu de caz remarcabil, care pune în evidență modul în care, timp de cel puțin cinci ani, s-a străduit din răsputeri să creeze o cultură pozitivă, să modifice atitudinea de tipul „schimbarea provoacă suferință" transformând-o într-o atitudine care exprimă „afacerea noastră înseamnă schimbare". Ce anume evidențiază o analiză rapidă a propriei dumneavoastră culturi corporative?

6

Anticiparea şi învingerea rezistenţei

6.1. Rezistenţa şi situaţia existentă

În capitolul precedent am analizat un caz din punctul de vedere al creării culturii favorabile schimbării, începând din fazele timpurii ale „dezgheţului" ataşamentului faţă de trecut până la „reîngheţ", adică instituţionalizarea schimbării în sistemele şi structurile firmei. În acest capitol vom analiza mai amănunţit primele etape ale creării unei piete interne a schimbării: începutul perioadei de promovare a schimbării. Dacă urmăriţi realizarea unor transformări viabile, vă asumaţi un risc considerabil ignorând rezistenţa culturală: ea va constitui o parte integrantă a procesului. Dacă procesul de „dezgheţ" nu s-a derulat complet, este posibil ca angajaţii să revină la vechile lor comportamente în clipa în care competiţia pe piaţă devine mai dură, dumneavoastră plecaţi sau presiunile dispar.

Paradoxal, rezistenţa poate constitui de fapt centrala electrică ce furnizează energia necesară schimbării. Promovarea schimbării pe piaţa internă nu presupune doar să evidenţiezi avantajele, ci să ţii cont de factorii de rezistenţă. Acest capitol se constituie într-un fel de „trusă" de tehnici, care vă pot ajuta să utilizaţi forţa rezistenţei.

Rezistenţa la noile iniţiative este foarte firească. Dacă ai deja ceea ce îţi trebuie, de ce să faci modificări? După cum ar fi putut spune C.J. în „The Rise and Fall of Reginald Perrin" ("Ascensiunea şi declinul lui Reginald Perrin"): „N-am ajuns unde sunt astăzi transformând". După cum am văzut, schimbarea implică întotdeauna o foarte mare nesiguranţă. Arthur Schlesinger Junior spunea odată: „Puţini oameni sunt pregătiţi să renunţe la idei dragi în favoarea unor riscuri evidente". Şi, după cum ştie orice om politic, când se iniţiază o reformă creşte opoziţia celor care doresc să menţină regimul anterior. Machiavelli a înţeles acest lucru când a scris: „Reformatorului îi sunt duşmani toţi cei care profită de vechea orânduire şi slabi susţinători toţi cei care vor profita de noua ordine". Şi mai frapante sunt observaţiile lui Mihail Gorbaciov în cartea sa „Perestroika":

> „Încercările repetate de a reforma nivelurile superioare de conducere fără sprijinul nivelurilor inferioare s-au soldat cu eşec, din cauza rezistenţei îndârjite a nomenclaturii care nu vroia să renunţe la numeroasele sale drepturi şi prerogative".

Este paradoxal faptul că firmele care au investit cel mai mult ca să ajungă în situaţia actuală, care au înregistrat în trecut cel mai mare succes şi care au o

îndelungată tradiție vor opune cea mai mare rezistență la schimbare. Printre adversarii cei mai aprigi ai schimbării se vor număra angajații loiali, influenți, experimentați și cu vechime. Suntem cu toții produsul trecutului nostru. Dificultatea transformării organizaționale este aceea de a modifica mentalitatea creată pe parcursul multor ani și care ulterior s-a perimat. În anii '90, această problemă apare în special în cazul managerilor de nivel mediu din cadrul marilor companii, a căror poziție s-a consolidat în timp ca cimentul. Dar pentru ca schimbarea să atingă o masă critică, cimentul trebuie înlăturat.

Marea capcană care îi pândește atât pe manageri, cât și pe politicieni este aceea de a da înapoi, de a subestima sau de a nu lupta împotriva rezistenței. Gorbaciov s-a făcut vinovat de toate cele trei greșeli – surprinzător de neglijent în privința abordării rezistenței la schimbare, el a încercat să-i izoleze pe reacționari, apoi să și-i alieze și în cele din urmă să-i înfrunte. După primele sale încercări de schimbare dezastroase când a răscolit un adevărat cuib de viespi, Boris Elțin a acordat o mai mare atenție decât predecesorul său „tatonării" factorilor de rezistență, întâlnirilor cu ofițerii și cu oamenii, „menajării" intereselor legitime. Chiar și așa, el nu a putut învinge rezistența!

Rezistența la schimbare, ca și obiecția față de o vânzare, poate determina, dacă este abordată corespunzător, creșterea aderării la schimbare. Abordarea rezistenței prin metoda „ZEN" sau „judo" poate fi mai eficientă decât confruntarea directă sau negarea. Însă în primul rând trebuie să ne amintim de unde provine rezistența și cum poate fi anticipată și abordată.

6.2. Inerția organizației și a individului

Așa cum a reieșit din capitolul 4, doar înțelegând procesul schimbării ne dăm seama că cei mai mulți dintre noi își petrec majoritatea timpului încercând să reziste transformării. Rezistența noastră e generată de presupunerea terifiantă că ne vom lovi de una sau mai multe din următoarele probleme.

Rezistența este provocată de:
teama de necunoscut
lipsa de informații
amenințarea statutului
amenințarea cunoștințelor dobândite
teama de eșec
dificultatea de a renunța
lipsa avantajelor vizibile
amenințarea autorității
climat organizațional caracterizat prin încredere scăzută
tradiții
teama de a părea prost

sentimentul de vulnerabilitate
ameninţarea respectului de sine
pierderea controlului asupra propriului destin
pierderea sentimentului de apartenenţă la un colectiv
anxietate considerabilă
stres

Dacă indivizii se comportă astfel, nu e surprinzător că organizaţiile, care sunt compuse dintr-un număr mare de oameni, se „mişcă" greu. Cum poate fi creată adeziunea raţională şi emoţională a fiecăruia din cei 120.000 de angajaţi ai firmei BP, sau a tuturor poştaşilor din uriaşul sistem poştal britanic (Post Office), sau a tuturor salariaţilor din sistemul de cale ferată British Rail? Acestea sunt organizaţii gigant pentru care provocarea schimbării poate avea acelaşi efect ca o înţepătură de ac pentru un elefant. Pornind motorul schimbării în fosta URSS, Gorbaciov a rezumat admirabil provocarea cu o luciditate care ar fi făcut cinste oricărui manager.

> Nu s-a renunţat încă la a aştepta instrucţiuni de sus, la dependenţa de deciziile nivelului superior de conducere. Problema e că oamenii nu s-au obişnuit să gândească şi să acţioneze în mod responsabil şi independent. Aceasta este o altă mare problemă...

Organizaţiile gigant şi ideologiile anilor '80 nu se pot transforma suficient de rapid pentru a face faţă schimbării din anii '90. Organizaţiile cu dimensiuni mari şi ierarhie complexă încearcă acum din răsputeri să devină organisme mai flexibile şi mai adaptabile sau un conglomerat de firme mici. Încercarea firmei IBM de a-şi modifica radical structura pentru a se adapta noilor realităţi de piaţă constituie un bun exemplu.

Inerţia este smoala care ne împiedică să ne mişcăm. Deşi nevoia de a cere permisiunea este uneori liniştitoare, majoritatea oamenilor resping ideea dependenţei de altcineva. Vă prezentăm renumita reţetă de întreţinere a inerţiei propusă de Rosabeth Moss Kanter:

Reguli pentru înăbuşirea inovaţiei

1. Fii bănuitor la orice idee nouă provenită de la un nivel inferior doar pentru că este nouă şi provine de la un nivel inferior.
2. Insistă ca oamenii care au nevoie de aprobarea ta pentru a acţiona să obţină semnătura şi de la alţi câţiva manageri.
3. Cere departamentelor şi angajaţilor să critice propunerile altora. (Asta te scuteşte de sarcina de a lua o decizie, tu doar proclami învingătorul).
4. Exprimă-te critic în mod liber şi abţine-te să lauzi (asta îi va ţine pe angajaţi în alertă). Spune-le că pot fi oricând concediaţi.
5. Tratează identificarea problemelor drept o dovadă a eşecului pentru a-i descuraja pe angajaţi să te anunţe atunci când în departamentul lor ceva nu e în ordine.

6. Controlează totul cu atenție. Asigură-te frecvent că tot ceea ce poate fi numărat este numărat.

7. Ia decizii secrete privind reorganizarea sau modificarea politicilor și comunică-le angajaților pe neașteptate. (Și așa vei ține angajații în stare de alertă).

8. Asigură-te că solicitările de informații sunt pe deplin justificate și că nu sunt comunicate managerilor în mod liber. (Doar nu vrei ca informațiile să ajungă pe mâinile cui nu trebuie?)

9. Atribuie managerilor de la nivelurile inferioare, în numele delegării autorității, responsabilitatea de a găsi soluții în ceea ce privește concedierea sau transferul angajaților sau aplicarea prin alte modalități a deciziilor neplăcute pe care le-ai luat și cere-le să facă aceasta într-un timp scurt.

10. Mai presus de orice, nu uita niciodată că tu, în calitate de membru în echipa superioară de conducere, știi deja tot ceea ce este important referitor la firmă.

Inerția organizațională poate părea un aspect deprimant, dar ea reprezintă totodată o ocazie pentru îmbunătățire. Se întâmplă lucruri uimitoare atunci când oamenii își asumă responsabilități.

Steve Shirley: de la inerție la asumarea responsabilității

Steve Shirley este fondatoarea milionară a firmei FI Group, care își desfășoară activitatea în domeniul managementului tehnologiei informaționale. La începutul anilor '60, software-ul nu era instrumentul sofisticat de astăzi. Când Steve a decis să pretindă o taxă pentru consultanță în probleme de software, „toată lumea a spus că este imposibil ca o companie să vândă ceea ce în mod normal se furnizează gratis". În prezent, firma FI are o cifră de afaceri de 25 milioane de lire sterline. Spre sfârșitul anilor '70, Steve Shirley s-a confruntat cu o altă problemă, „pentru un întreprinzător / fondator, unul dintre cele mai dificile lucruri este să știe când și cum să renunțe..." După angajarea în 1987 a unui director general, Shirley a rămas în umbră și a început să se gândească serios să cedeze complet puterea. „Am creat un personal profesionist, deși lucrează cu jumătate de normă, o conducere profesionistă, o structură și o identitate corporativă – ceea ce, adăugat la convingerile mele privind libertatea și exercitarea potențialului maxim al angajaților, mi-a lăsat puține opțiuni. Următorul pas, care mie mi se părea evident, era să ofer angajaților posibilitatea de a deține acțiuni ale companiei". În 1991, cu ocazia vânzării acțiunilor către salariați, ea și-a redus drepturile asupra firmei la 35% și a cedat dreptul de vot.

Steve Shirley a încălcat absolut toate „regulile de înăbușire a inovației" enumerate de Rosabeth Moss Kanter. Ea le-a dat angajaților săi libertatea de a conduce afacerea și până în prezent aceștia s-au descurcat de minune; timpul câștigat i-a permis să-și asume un rol civic, devenind „Master of the Worshipful Company of Information Technologists", a suta asociație profesională din Londra. Delegarea autorității în cadrul organizației a înlocuit inerția.

6.3. Identificarea factorilor de rezistență

Este esențială identificarea și anticiparea factorilor de rezistență la schimbare încă de la începutul procesului de transformare. În cazul în care, de exemplu, rezistența este deosebit de puternică, poate fi indicat să se renunțe la ideea acelei schimbări și să se încerce altceva. În cazul doamnei Thatcher și al impozitului pe cap de locuitor, de exemplu, prevestirile de rău augur apăruseră cu mult timp înainte ca schimbarea să antreneze un grad enorm de rezistență; acțiunea a suferit un eșec spectaculos. Vă prezentăm în continuare o selecție a observațiilor unor directori în urma participării la un seminar la care li s-a cerut să identifice factorii de rezistență la o schimbare a sferei de afaceri și a organizării în cadrul filialei engleze a unei importante companii din domeniul industriei chimice. Realismul observațiilor lor este izbitor și trist. Citățm mai jos propriile lor cuvinte, cu toate că, din motive evidente, numele companiei a fost trecut sub tăcere.

Compania X: observațiile directorilor privind factorii care provoacă rezistența

Lipsa de comunicare

- „Motivele schimbării au fost comunicate într-un mod necorespunzător."
- „Dacă vreți să rezum situația în două vorbe, ele sunt : „absența comunicării". Aceasta este esența întregii probleme".
- „Nu se va întâmpla nimic constructiv dacă nu creăm adeziunea și nu mobilizăm energia angajaților noștri".
- „Ceea ce vrei de fapt este să aduni toată compania într-un loc și să spui: iată ce se întâmplă și care sunt motivele."
- Întrebare: „Știe cineva când anume va avea loc următoarea sesiune importantă de comunicare?"
- Răspuns: „Da, aprilie anul trecut, dar n-am putut să fim prezenți".

Grupurile care opun rezistență

- Este mult mai probabil ca, dintre toți angajații, grupurile de manageri de nivel mediu să opună rezistență.
- Conducerea de nivel mediu care nu a fost implicată în schimbare deoarece activitatea de planificare a fost încredințată în general directorilor sau șefilor de departamente. Mulți dintre managerii de nivel mediu erau acolo de-o viață.
- Sindicatele vor apăra vechile metode de acțiune.
- Există o mână de oameni în secțiile de producție care pot fi mai greu convinși deoarece lucrează acolo dintotdeauna ... este pur și simplu o problemă de inerție și poate însemna mai mult decât rezistență.

Defensivă şi teamă

- Firma are un mare număr de angajaţi care lucrează acolo de foarte mult timp. Fluctuaţia mâinii de lucru este redusă. Ei au o atitudine defensivă şi se tem.
- Se simt ameninţaţi de schimbare, căci o parte din departamentele prestatoare de servicii vor trebui să îşi modifice structura şi să îşi diminueze numărul de niveluri ierarhice.

Nelinişte / nesiguranţă

- Nu ştiu ce se va întâmpla cu structura sau cu produsele, de aceea există mai multă nelinişte în aceste domenii.

Un volum mai mare de muncă

- Ei spun : „Doamne, cine ştie cum îmi va afecta acest lucru slujba", şi „Dumnezeule, trebuie să lucrez şi pentru ei şi sunt deja spraaglomerat".

Reputaţia anterioară

- „Avem reputaţia unei firme care în mod frecvent angajează şi apoi concediază, angajaţii nu se simt în siguranţă deoarece au văzut sau au auzit ce s-a întâmplat în trecut."

Lipsa adeziunii

- „Nu sunt convins că toată lumea e pregătită să pună umărul la realizarea schimbării".

Din acest exemplu putem trage câteva concluzii esenţiale în ceea ce priveşte motivele rezistenţei angajaţilor, grupurile care vor opune rezistenţă şi modul în care acţiunea conducerii – sau lipsa acesteia – înrăutăţeşte înzecit situaţia. Motivele rezistenţei sunt determinate de ataşamentul angajaţilor faţă de vechile metode de lucru şi de dificultatea de a renunţa la ceea ce le era cunoscut şi familiar. Problema gradului de siguranţă şi nesiguranţă a angajaţilor este interesantă. În cazul în care angajaţii au un sentiment puternic de nesiguranţă ca urmare a reputaţiei companiei de a angaja şi apoi de a concedia în scurt timp, ei se vor teme că-şi pierd locul de muncă şi vor opune o rezistenţă îndârjită la orice propunere de schimbare. De asemenea, dacă angajaţii sunt acolo dintotdeauna, vechimea lor e recunoscută, iar influxul de angajaţi tineri e aproape inexistent, ei vor fi prea siguri de slujba lor şi nu vor accepta schimbarea! A ţine sub control schimbarea presupune să creezi un echilibru între siguranţa care creează inerţie şi nesiguranţa care antrenează risc psihologic. Aceasta înseamnă că, pentru ca angajaţii să accepte schimbarea, ei trebuie să creadă că firma întâmpină dificultăţi şi că propria lor supravieţuire depinde de aplicarea unor metode diferite.

Dar, totodată, ei trebuie să se simtă într-un mediu sigur, propice învățării şi nu cu sabia lui Damocles deasupra capului.

Problema pe care o pune acest exemplu privind identitatea celor care opun rezistență indică faptul că în cadrul organizației va exista o mână de oameni refractari la schimbare; probabil dintre cei care sunt încă puternic atașați de vechile ideologii puse sub semnul întrebării de schimbare, cum ar fi angajații din secțiile de producție, sindicatele şi conducerea de nivel mediu. Aceasta din urmă, supusă din ce în ce mai mult riscului din cauza reducerii masive de personal şi a eliminării unor niveluri ierarhice, poate opune, după cum am văzut, o rezistență considerabilă. Este interesant faptul că în Suedia, firma Ericsson a întâmpinat dificultăți atât de mari în a-i convinge pe managerii de la nivelurile medii să adere la schimbare încât a organizat seminarii speciale, destinate unor grupuri de 10-12 manageri din această categorie, în scopul discutării situației lor. În urma acestor seminarii, s-a ajuns la concluzia: „E foarte simplu să îi readucem pe calea cea bună." Ori de câte ori a fost posibil, s-a încercat constituirea unor echipe asociate unor proiecte importante. Concluzia este probabil aceea că, în cazul unui grup deosebit de refractar, care consideră că va avea mult de pierdut ca urmare a schimbării, acțiunea este o politică mai bună decât speranța că problema va dispărea.

În sfârşit, exemplul demonstrează faptul că lipsa de comunicare stă la baza majorității eşecurilor programelor de schimbare. Dacă managerilor li s-ar îngădui să-şi pună o dorință, ei ar vrea să discute continuu despre schimbare cât se poate de deschis şi de timpuriu. (Vom discuta mai multe detalii despre acest subiect într-un capitol viitor).

Dacă transformarea se produce treptat, câştigându-i la început pe „actorii" principali, rezistența poate fi minimizată sau eliminată ulterior. Însă, în cazul în care, cum se întâmplă în mod obişnuit, schimbarea este comunicată ca un *fait accompli*, rezistența va atinge cote alarmante – din cauza şocului, dacă nu din alte motive. Schimbarea presupune întotdeauna un factor-cheie: costul schimbării în ceea ce priveşte productivitatea şi resursele umane. Dacă factorii de rezistență nu cântăresc mai puțin decât factorii favorabili schimbării, transformarea nu se va produce, ea nu poate fi stimulată prin nici un mijloc. Acest fapt este evidențiat de ecuația schimbării prezentată în figura 6.1. Această ecuație demonstrează că dacă nemulțumirea privind situația curentă, atractivitatea perspectivelor de viitor şi capacitatea de a realiza schimbarea nu depăşesc costurile schimbării, nu se va întâmpla nimic în sensul schimbării. Această formulă s-ar putea aplica în viața de zi cu zi; într-adevăr, ea aproape că ar putea fi utilizată pentru a anticipa dacă o anumită transformare va învinge rezistența firească. Gândiți-vă la mutarea într-o altă locuință. Puteți fi încântat de o nouă casă şi destul de nemulțumit de cea actuală, dar țineți cont de costul schimbării, al despărțirii, al împachetatului şi al mutării – şi în mod sigur vă veți mai gândi încă o dată.

fait accompli - decizie definitivă asupra căreia nu se poate reveni

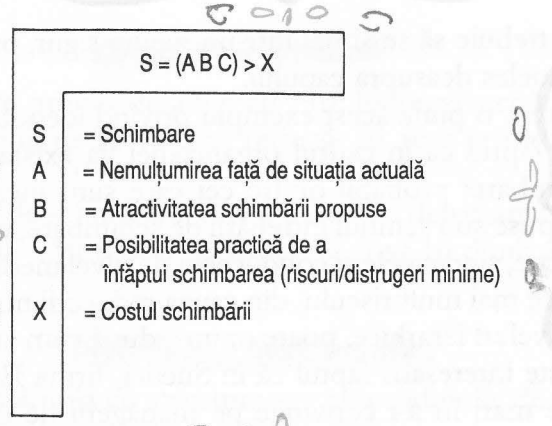


Figura 6.1 *Învingerea rezistenței: ecuația schimbării*

Proiectata separare a companiilor petroliere din Statele Unite în două firme distincte

Nu este surprinzător faptul că rezistența la schimbarea propusă este atât de mare, având în vedere că sunt puțini cei care observă avantajele planului propus sau deficiențele metodelor folosite în prezent (extras din raportul consultantului).

Identificarea factorilor de rezistență presupune anticiparea impactului schimbării atât asupra oamenilor, cât şi asupra firmei. Pentru a vă face o idee în privința anvergurii schimbării şi a nivelurilor probabile de rezistență, încercați să „dimensionați" schimbarea punându-vă întrebări cum ar fi:

Câți dintre colegii mei vor fi afectați?
Va fi distrusă identitatea echipei?
În ce măsură vor fi necesare programe de pregătire?
Cum vor fi afectați angajații „cu risc", cum ar fi familiile monoparentale?
Va fi necesară mutarea sediului?
Schimbarea va afecta oportunitățile de promovare?
Vor fi afectate obiceiurile anterioare ale angajaților privind treburile casnice / cumpărăturile / călătoriile?
Se are în vedere schimbarea şefului?

Identificarea rezistenței presupune să te pui în locul pionilor de pe tabla de şah şi să-ți aminteşti cum te simțeai acolo. Dacă nu procedezi astfel, nu vei putea cunoaşte anvergura rezistenței, iar costul plătit poate fi eşecul schimbării.

6.4. Rezistența ca stimulent al schimbării

Se pare că agenții de vânzări profesionişti consideră „obiecția" la o ofertă de vânzare drept o oportunitate de a vinde. De fapt, ei îi încurajează pe consumatori să îşi exprime obiecțiile, deoarece aceasta este singura modalitate de a le pune întrebări

şi de a depista motivul principal al reticenței lor. Consumatorul care nu are obiecții nu participă – fie nu este deloc interesat, fie a adormit sau a murit. Poate că ar trebui să aplicăm aceeaşi metodă atunci când abordăm schimbarea. Este normal ca oamenii să se opună schimbării – ne aşteptăm la acest lucru, îl anticipăm, chiar îl încurajăm. Exprimându-şi opoziția, oamenii se pot transforma în adepți ai schimbării.

Sfatul practic pentru orice manager ar fi acela de a „merge în sensul curentului" în loc să încerce să argumenteze de ce schimbarea respectivă este o idee atât de bună. Pare ilogic, e ca şi cum te-ai sprijini de pârtie când skiezi, dar poate da rezultate. Mai puțin „macho" şi mai mult „zen". O metodă specifică judo-ului, evitarea atacului, poate fi foarte utilă pentru modificarea raportului între „inițiatorul" schimbării şi „oponentul" schimbării. Marinarii pricepuți ştiu că dacă doi marinari încearcă să echilibreze barca aşezându-se la distanță egală în direcții opuse, aceasta nu se va mişca. Unul dintre ei trebuie să procedeze aparent ilogic, încărcând barca cu propria lui greutate. Raportul unitar între factorii de rezistență şi factorii favorabili schimbării creează echilibru, şi echilibrul înseamnă absența schimbării.

6.5. Câteva tehnici pentru învingerea rezistenței

Vă prezentăm în continuare trei dintre metodele utilizate pentru învingerea rezistenței:

1. Consilierea
2. Analiza câmpului de forțe
3. Tabelul adeziunii la schimbare

6.5.1. Consilierea

E uimitor în ce măsură oamenii pot fi ajutați să devină receptivi la schimbare doar dacă sunt lăsați să discute despre problemele şi îndoielile lor. Samaritenii au aplicat această metodă ani în şir, iar „discuția liberă" reprezintă o metodă obişnuită a psihoterapiei. În cazul unei afaceri, există o serie de metode pe care le puteți utiliza, de la întâlnirile amicale într-un bar la şedințe de consiliere personală, de la întâlnirile neprotocolare ale conducerii cu angajații la sesiunile oficiale de comunicare care reunesc întreaga echipă. Dacă optezi pentru ultima metodă, va fi necesar, pe lângă sesiunea oficială de comunicare, să aloci timp pentru mici sesiuni spontane deoarece puțini oameni îşi vor recunoaşte anxietățile în prezența unui număr mare de colegi.

6.5.2. Analiza câmpului de forțe

Această tehnică a fost inventată cu mulți ani în urmă de Kurt Lewin în urma studiilor sale în Statele Unite. Ea oferă o modalitate practică de evaluare, în orice situație care presupune schimbare, a raportului probabil între forțele favorabile şi forțele oponente. Primul pas este identificarea forțelor favorabile schimbării şi a

celor care probabil se vor opune acesteia. Acest lucru poate fi realizat de „agentul schimbării" sau, şi mai adecvat, implicând echipa care va parcurge procesul schimbării. Figura 6.2. propune exemplul unei echipe alcătuite din manageri de nivel mediu din grupul Innovex care au în vedere o importantă reorganizare a companiei.

Concluzia desprinsă de echipa firmei Innovex în urma analizei câmpului de forţe a fost aceea că se impunea realizarea transformării organizaţionale propuse, atât din punctul de vedere al creşterii importanţei acordate clienţilor, cât şi al integrării interne. Membrii echipei au recunoscut că factorii puternici de rezistenţă puteau fi minimizaţi doar dacă se iniţia un studiu al pieţei interne şi se creeau canale de comunicare corespunzătoare.

Afacerea Innovex depinde de abilitatea firmei de a elabora şi de a promova o „metodă" care să sprijine organizaţiile să desfăşoare cercetări clinice în scopul producerii unor noi medicamente într-un mod cât mai rapid şi mai puţin laborios. Firma a descoperit că trebuie să procedeze în acelaşi mod pe plan intern, creându-şi capacitatea de a aborda schimbarea. A fost necesară elaborarea unui proces de schimbare general acceptat pentru analizarea anumitor transformări, constând într-o listă simplă cu 10 puncte, pe care întreaga echipă managerială să o respecte de la debut până la implementare. Firma consideră că aplicarea acestui proces va creşte proporţional avantajul său competitiv.

Figura 6.2 *Grupul Innovex: analiza câmpului de forţe implicate în transformarea companiei*

Procesul de schimbare parcurs de firma Innovex

Vă prezentăm unul din primele procese de schimbare elaborate de firmă pentru a implementa schimbarea a cărei necesitate a fost evidențiată de analiza câmpului de forțe.

El arată că firma a pornit pe drumul cel bun.

1(a). Studiul pieței externe și comunicarea motivelor schimbării către șefii de departamente și managerii superiori.
1(b). Studiul pieței interne, analiza bilaterală a problemelor, identificarea factorilor de rezistență.
2. Din afirmația 1(a) rezultă o reacție de grup; acordă timp oamenilor să gândească și apoi înregistrează reacția de grup; acordă timp angajaților importanți pentru a gândi și discută cu fiecare în parte.
3. Luând în considerație afirmațiile de la punctul 2, compară competențele de bază actuale cu cele viitoare, asigură pregătire, stabilește sarcinile curente și prioritățile.
4. Asigură comunicarea adecvată prin canale de comunicare oficiale și neoficiale, utilizează chestionare de răspuns nenominale, asigură-te că toată lumea știe totul.
5. Verifică încă o dată.
6. Programează schimbarea în mod realist pe parcursul a trei luni în etape scurte, verifică și validează pe măsură ce avansezi.
7. Validează rezultatele cu ajutorul studiilor interne și al sondajelor privind satisfacția clienților, asigură pregătire continuă.

Revenind la analiza câmpului de forțe, ar fi simplu să credem că cea mai bună modalitate de a învinge rezistența ar fi evidențierea avantajelor schimbării. De fapt, studiile demonstrează că e mai dezavantajos să decidem să cheltuim timp și efort pentru combaterea factorilor de rezistență.

Apelând din nou la analogia cu vânzările, mulți agenți de vânzări profesioniști arată că este mai important să discuți obiecțiile clienților decât să „ridici în slăvi".

Firma Innovex a înțeles că, acționând asupra factorilor de rezistență, și-a creat posibilități de deviere a cursului schimbării în favoarea ei. De exemplu, realizarea auditului intern prin chestionare nenominale a folosit firmei în privința celui de-al doilea factor de rezistență, deoarece a obținut mai multe informații referitoare la sentimentele angajaților săi, iar consilierea individuală a redus rezistența la creșterea responsabilităților. E uimitor faptul că Sir Winston Churchill a înțeles și a realizat un proces similar în timpul celui de-al doilea război mondial cu ajutorul corespondenților din întreaga Anglie, care îl țineau la curent cu starea de spirit din fabrici. Confruntând veștile proaste – grevele erau mai numeroase decât pe timp de pace, cartierul East End era în pragul unei veritabile revolte – el a putut să observe acești factori și, printr-o intensă campanie internă de relații publice condusă dinamic de el însuși și de actuala Regină Mamă, a reușit să modifice rezistența în favoarea sa. Uneori există numeroși factori pozitivi ai schimbării și doar un singur obstacol important. Acțiunea pe care o întreprind

managerii pentru a învinge acest factor de rezistență important poate fi decisivă pentru succesul sau eşecul schimbării.

Unele echipe de manageri care au realizat analiza câmpului de forțe consideră util să acorde o valoare numerică fiecărui factor astfel încât să poată determina un punctaj final şi să poată fi evaluat mai exact raportul factori favorabili / factori de rezistență.

Aplicând această tehnică unei anumite schimbări, poți constata că e puțin probabil ca schimbarea pe care o intenționezi să fie viabilă. Ni se spune mereu că prima regulă a managementului financiar este aceea care stipulează aversiunea contabililor față de surprizele neplăcute! Anticiparea gradului de rezistență îl poate ajuta pe orice manager care vizează o schimbare semnificativă să nu devină victima unei surprize neplăcute!

6.5.3. Tabelul adeziunii la schimbare

Orice schimbare presupune învingători şi învinşi. În mod evident, este deosebit de important să fie identificați în prealabil potențialii învinşi în procesul schimbării astfel încât să fie tratați cu atenție, iar suferința lor să fie redusă la minim. De asemenea, se pune problema creării unei mase critice a schimbării. Este posibil ca acest lucru să fie foarte dificil la începutul schimbării, când vor exista puțini inovatori şi un mare număr de oameni care fie sunt neutri, fie „înclină" în direcția opusă.

În acest punct, metoda tabelului adeziunii poate fi foarte utilă, (a se vedea figura 6.3). Bazată pe cercetările lui Beckhard şi Harris, această tehnică analizează motivația principalilor actori ai schimbării pe o scară cuprinsă între opoziția categorică şi intenția efectivă de a realiza schimbarea.

Litera X indică stadiul la care se află persoana în prezent din punctul de vedere al adeziunii față de schimbare, iar litera O arată unde ar trebui să fie aceasta pentru a asigura succesul schimbării. Săgețile indică acțiunea care trebuie întreprinsă pentru a modifica atitudinile individuale. Actorul nr.1, de exemplu, poate fi plasat în căsuța „acceptare pasivă", însă este el trebuie determinat să acționeze efectiv în favoarea schimbării. Actorul nr. 10 se opune categoric schimbării şi ar trebui măcar convins să o accepte în mod pasiv. E interesant faptul că actorul nr.3, care în prezent este foarte entuziast în privința schimbării, trebuie să fie temperat şi convins să adopte o atitudine pasivă. Dacă schimbarea va fi mai degrabă a lui decât a echipei, el riscă să pună în pericol reuşita acesteia. Când în aceeaşi căsuță există şi X şi O, ca în cazul actorilor 5, 6, 7 şi 8, putem să răsuflăm uşurați şi să ne îndreptăm atenția spre altceva.

Elliot Brothers Audio Sounds Ltd

Bruce Elliot a fondat firma Elliot Brothers Audio Sounds Ltd în 1979. Ea îşi desfăşoară activitatea într-un domeniu de afaceri foarte interesant – inginerii săi sunt specializați în servicii de instalare a posturilor de radio şi a studiourilor de

Actori principali	Se opune categoric	Nu aderă	Acceptare pasivă	Sprijină realizarea schimbării	Dorește să participe efectiv
1.			X		O
2.			X	O	
3.			O		X
4.			O	X	
5.				X O	
6.			X O		
7.			X O		
8.			X O		
9.		X		O	
10.	X		O		

Sursa: Adaptare după Beckhard și Harris (1987)

Figura 6.3 *Exemplu de tabel al adeziunii la schimbare*

înregistrări. În 1990, cifra lor de afaceri era de 1,5 milioane de lire sterline, iar numărul angajaților se ridica la 25 de persoane. Bruce încerca să transfere firma din etapa a 2-a a modelului lui Greiner în etapa a 3-a, „dezvoltare prin delegare". El a făcut schița analizei câmpului de forțe (figura 6.4) şi tabelul adeziunii la schimbare (figura 6.5) pe spatele unui plic.

Factori favorabili schimbării	Factori care se opun schimbării
Presiunile administratorului delegat în sensul dezvoltării →	← Administrație: Teama de a-și pierde autoritatea
Personal: Retribuții mai mari →	← Personal: Lipsa încrederii
Satisfacția muncii →	← Teama de eșec
Dorința de a fi responsabil de proiect →	← Responsabilitate mai mare
	← Conducere: Teama de a pierde controlul

Figura 6.4 *Dezvoltarea prin delegare: factori favorabili schimbării şi factori care se opun schimbării*

Actori importanți	Nu aderă	Acceptare pasivă	Sprijină realizarea schimbării	Dorește să participe efectiv
Bruce			O ←	X
Guy	X →	O		
Stewart	X →	→	O	
Andrew	X →	→	O	
Julie		X →	O	
Chris		O ←	←	X
Steven		O ←	X	
Stuart		(X O)		
David	X →	→	O	

Figura 6.5 *Tabelul adeziunii la schimbare*

Aceste analize au evidențiat câteva probleme interesante. Elliot ar trebui să renunțe să realizeze schimbarea? Cine vor fi susținătorii acesteia? Cum să sporească receptivitatea a doi membri importanți ai echipei, cum să-l convingă pe Chris să nu fie prea entuziast? În ceea ce privește analiza câmpului de forțe elaborată de el însuși, Bruce nu își va pune în aplicare noile planuri până când nu va rezolva problema Consiliului care se teme că va pierde controlul asupra afacerii prin delegarea autorității și problema unor angajați care nu au încredere suficientă în ei înșiși pentru a-și asuma responsabilități. Este nevoie de intervenția lui decisivă.

Exercițiul 6

Elaborarea unei analize a câmpului de forțe și întocmirea tabelului adeziunii la schimbare

Exercițiul 6 vă oferă un formular în care urmează să completați o „analiză a câmpului de forțe“ și un „tabel al adeziunii“ pentru cazul concret al firmei dumneavoastră.

Metoda analizei câmpului de forțe

1. Care este obiectivul schimbării?		
2. Unde te situezi acum? studentă		
3. Unde vrei să ajungi? șef serv MRT sau R.U		
4. Care sunt factorii care influențează schimbarea?	Factori favorabili	Factori de opoziție
	• m. multă responsabilit. • dorința de-a contribui efectiv la modific. sit. actuale	• o oarecare frică de ne cunoscut

5. Care sunt factorii care opun rezistență?

6. Prin ce acțiune poți minimiza factorii de opoziție și poți maximiza factorii favorabili schimbării?

Mostră de tabel al adeziunii la schimbare

Actori principali	Se opune categoric	Nu aderă	Acceptare pasivă	Sprijină realizarea schimbării	Dorește să participe efectiv
1.			X	→	O
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

X = care este atitudinea actuală a persoanei
O = care trebuie să fie atitudinea ei pentru ca schimbarea să se concretizeze.

6.6. Rezumat

Majoritatea oamenilor se opun în mod firesc schimbării. Anticipând, identificând şi chiar întâmpinând binevoitor rezistența avem şansa să transformăm obiecțiile în energia necesară schimbării. În loc să contraatacăm cu argumente privind motivele pentru care schimbarea va avea efect benefic ar fi mai bine să adoptăm o poziție ca în judo, aceea de a merge în sensul curentului absorbind şi reflectând energie. E uimitor faptul că doar permițând angajaților să îşi exprime temerile şi indignarea, îi putem transforma în adepți ai schimbării. Metoda analizei câmpului de forțe permite identificarea şi evaluarea factorilor de rezistență în raport cu argumentele privind realizarea schimbării, oferindu-ne posibilitatea fie să ne dăm seama dacă aceasta e schimbarea potrivită, fie să acționăm în scopul diminuării factorilor care se opun schimbării. Tabelul adeziunii ne permite să stabilim cui aparține schimbarea şi ce trebuie făcut pentru a-i convinge pe actorii principali şi a minimiza efectele neplăcute suferite de cei afectați de procesul schimbării.

7

Conducerea vizionară

Viziunea unui nou viitor este cea care permite depăşirea dificultăţilor şi stimularea schimbării. Elaborarea acestei viziuni împreună cu echipa managerială constituie probabil cea mai importantă sarcină a unui lider. Conducerea vizionară identifică semnele timpurii ale adeziunii la schimbare, iar propagarea acestor semnale pozitive în cadrul organizaţiei antrenează transformarea viabilă.

Aceasta nu este doar o sarcină de propagandă a directorului executiv, ea presupune să li se acorde angajaţilor timp şi spaţiu pentru a deveni adepţi ai schimbării. De fapt, a conduce implică două lucruri: primul, să propui o viziune şi o linie directoare, să ştii încotro te îndrepţi; al doilea, să-i convingi şi pe alţii să te însoţească pe acest drum! Un articol recent publicat în *Harvard Business Review* propune „şase paşi pentru realizarea schimbării eficiente" şi astfel defineşte rolul liderului vizionar (a se vedea figura 7.1).

Este interesant faptul că vocabularul utilizat pentru a defini rolul liderului include cuvinte precum „a elabora", „a stimula" şi „a comunica" şi nu „a sta la birou şi a concepe o viziune, pe care ulterior să o impui, de sus în jos, celorlalţi". În acest capitol vom analiza o serie de mijloace şi metode practice care vă pot ajuta să creaţi o viziune comună, care să îmbine obiectivele dumneavoastră strategice cu energia oamenilor din cadrul organizaţiei. De asemenea, vom analiza modul în care organizaţii precum Glaxo Pharmaceuticals au realizat schimbarea şi o parte din problemele cu care s-au confruntat liderii lor. Vă vom stimula să vă reconsideraţi stilul propriu de conducere şi modul în care intenţionaţi să produceţi schimbarea.

1. Creează adeziunea faţă de schimbare cu ajutorul analizei colective a problemelor firmei.
2. Elaborează o viziune comună privind modul de organizare şi coordonare în scopul îmbunătăţirii competitivităţii.
3. Stimulează acceptarea noii viziuni, dobândirea competenţei necesare realizării ei şi coeziunea de a o pune în practică.
4. Stimulează toate departamentele fără a impune nimic de la vârf.
5. Instituţionalizează schimbările cu ajutorul unor politici, sisteme şi structuri oficiale.
6. Monitorizează aplicarea noilor metode şi adaptează strategiile la problemele apărute.

Sursa: „De ce programele de schimbare nu produc schimbarea", Harvard Business Review, nov./dec. 1990.

Figura 7.1 *Şase paşi pentru realizarea eficientă a schimbării*

7.1. Viziunea

Procesul schimbării începe prin a-ţi pune întrebări de genul „ce-ar fi dacă", creând ipoteze şi inventând noi posibilităţi, după care poţi analiza trecutul şi, prin urmare, poţi începe să te desprinzi de trecutul cunoscut şi să priveşti spre un viior posibil. Doar îndreptându-ne pas cu pas spre un viitor diferit şi potenţial mai dezirabil, vom putea să îndurăm suferinţa tranziţiei şi să ne desprindem de trecut. După cum afirma editorul revistei *Fortune*: „Noul model de director este persoana care îşi poate imagina viitorul organizaţiei sale şi apoi îi poate determina pe colegii săi să i se alăture în acţiunea de creare a acestui viitor".

Pentru ca oamenii să accepte schimbarea, trebuie să li se propună o destinaţie la care vor să ajungă şi apoi să li se prezinte imaginea a ceea ce îi aşteaptă acolo. E uimitor faptul că reacţia la o serie de probleme recunoscute poate fi lipsa de acţiune. Sufletul şi mintea nu sunt neapărat pe aceeaşi lungime de undă. Cu alte cuvinte, managerii şi angajaţii trebuie să fie atraşi de schimbare atât emoţional, cât şi raţional. Ei trebuie să adere la o nouă viziune şi să accepte costurile personale pe care le implică transformarea acesteia în realitate. Călătoria schimbării va fi realizată doar în cazul în care costul tranziţiei devine suportabil ca urmare a unei imagini atrăgătoare a viitorului. (a se vedea figura 7.2).

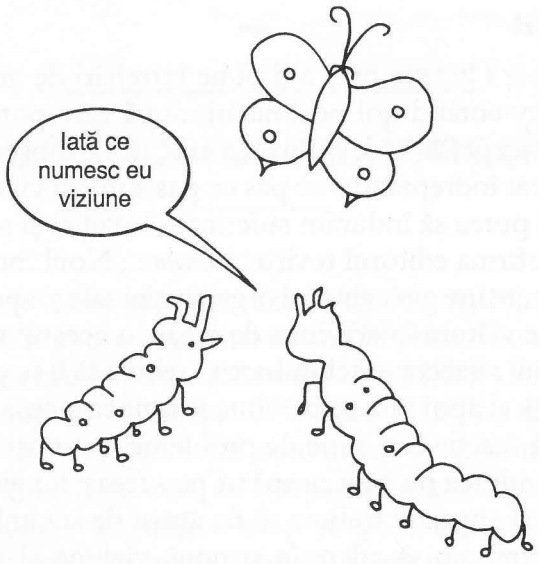
„Am un vis", spunea Martin Luther King, adică o „viziune" plină de fantezie, emoţie, pasiune, inspiraţie sau, după cum spunea domnul Gorbaciov, devenind pur şi simplu sentimental: „Dacă ai în minte acest ţel măreţ, templu luminos pe o colină înverzită, cea mai grea piatră ţi se pare uşoară, cea mai epuizantă muncă o plăcere".

Bineînţeles, vizionarul poate fi acuzat cu uşurinţă că este nebun şi uneori chiar este, însă oamenii cu visuri irezistibile sunt cei care determină succesul companiilor şi îi motivează pe ceilalţi să fie receptivi la transformarea continuă. Viziunea stă la baza acţiunilor firmei, e filosofia ei esenţială. Ea ar trebui să reprezinte principiul călăuzitor al tuturor celor implicaţi în funcţionarea unei firme. Forţa şi pasiunea viziunii vor transpune în fapte strategiile definite teoretic. Viziunea este complet diferită de obiectivul firmei, ea nu are termene precise, limite temporale, dimensiuni cuantificabile. Ea există şi se dezvoltă ca o imagine a destinaţiei dorite de firmă. Ea este o imagine vizuală transpusă în cuvinte – gândiţi-vă la firmele Beneton din Italia, Swatch din Elveţia, Disney din America sau Sony din Japonia, în care fervoarea vizionară a supravieţuit începuturilor.

Viziuni şi vizionari

Vă prezentăm câţiva lideri care dovedesc cât de importantă poate fi viziunea:

- Sophie Mirman (anterior proprietara firmei Sock Shop) vorbeşte despre noua ei companie din King's Road numită „Trotters" care comercializează îmbrăcăminte de lux pentru copii:



Sursa: The Economist, 9 nov. 1991

Figura 7.2 *Viziunea*

„Vom păstra dimensiunile reduse ale acestei companii şi, de asemena, caracterul ei particular. Serviciile oferite trebuie să fie impecabile. Ele trebuie să însemne totul. Vrem să fie o afacere mică, dar agreabilă. Vrem ca toată lumea să se simtă bine."

- Sheila Pickles, care a transformat „Penhaligons", o firmă nerentabilă din domeniul parfumurilor, într-un imperiu internaţional cu o cifră de afaceri de 128 de milioane de dolari, o companie fondată pornind de la viziunea nostalgică a unei femei (Laura Ashley).
- Anita Roddick, preşedinte şi fondator al firmei Body Shop, spune:

„Viziunea este ceea ce tu vezi şi alţii nu. Unii ar spune că aceasta e definiţia clară a nebuniei. Dar ea exprimă totodată spiritul de iniţiativă. Pentru a reuşi ceea ce ţi-ai propus, trebuie să crezi cu atâta pasiune încât să transformi visul în realitate... ne putem împărtăşi visul cu pasiune şi pasiunea convinge. Poţi fi mândru că lucrezi la firma Body Shop şi acest lucru îţi influenţează starea de spirit şi motivaţia. Începînd cu anul 1984, când am fost cotaţi la Bursă, viziunea noastră obsesivă a fost aceea de a acţiona ca factor al transformării sociale".

- În perioada 1965 – 1982, firma Komatsu, producător japonez de echipamente de escavare, a adoptat o viziune denumită „Depăşirea firmei Caterpillar" (în acel moment cel mai mare producător din lume). În 1965 această viziune părea ridicolă, firma Komatsu era un agent economic cu putere redusă care îşi comercializa produsele doar în Japonia. Dar acest obiectiv a fost crucial. Nu era posibilă

planificarea viziunii în detaliu, însă pe parcursul multor ani, avantajul competitiv a fost maximizat. Firma a realizat ceea ce îşi propusese.

7.2. Crearea unei viziuni comune

Cu câțiva ani în urmă, preşedintele unei uriaşe companii engleze multinaționale a devenit renumit pentru faptul că s-a închis în biroul său pentru a defini viziunea şi valorile comune pentru un număr de peste 100.000 de angajați. Deoarece viziunile ar trebui să aibă o „perioadă de pensionare" mai lungă decât a unui preşedinte (şi de obicei se întâmplă acest lucru), este bine ca managerul unei firme care suferă transformări să îşi implice întreaga echipă în procesul de **creare, adoptare, împărtăşire şi trăire a viziunii**. Un administrator delegat, expunându-şi viziunea în privința unui program de dezvoltare la Cranfield, afirma: „Am creat-o de câțiva ani, dar n-am spus nimănui". Ce ocazie pierdută!

Vă prezentăm modul în care alte două firme renumite au creat adeziunea față de o viziune comună.

Sir John Egan de la firma Jaguar şi Steve Jobs de la compania Next

Firma Jaguar, în prezent aparținând grupului Ford, a avut o istorie lungă şi sinuoasă. Perioada 1928 – 1972 se caracteriza printr-o imensă loialitate față de proprietarul / fondatorul Sir William Lyons, prin credința pasionată într-un produs aparte ale cărui trăsături specifice erau „distincția, viteza, spațiul" şi printr-o viziune a măiestriei în domeniul creației. În anii 1972 – 1980, receptivitatea față de viziunea unei maşini de curse luxoase s-a diminuat.

În 1980, când Sir John Egan a fost numit preşedinte director executiv al firmei Jaguar Cars, el şi-a luat răgazul să comunice noua viziune tuturor angajaților companiei şi familiilor lor prin intermediul unui program care se adresa „minții şi sufletului". Vă prezentăm doar câteva aspecte ale programului sportiv şi social desfăşurat în anii 1982 şi 1983:

- Noaptea cursei Jaguarului (280 de participanți la cursă plus spectatori)
- Spectacole nocturne (17.000 de participanți)
- Zile deschise (36.000 de participanți)
- *„Istoria automobilelor Jaguar"*, carte cartonată oferită gratuit angajaților
- Competiții sportive interdepartamentale (1.700 de persoane).

Steve Jobs s-a dovedit un lider cu un potențial vizionar extraordinar în domeniul calculatoarelor. După ce a plecat de la firma Apple, el a creat o nouă companie numită „Next Computers". El a organizat o mică excursie pentru întreaga echipă managerială. Pe durata acesteia a prezentat, a împărtăşit şi a discutat pe larg ideile sale, astfel încât viziunea lui a devenit viziunea echipei. Singura „tehnologie" utilizată a fost un flip–chart. După ce Jobs şi-a prezentat

succint visul, importanța pe care i-o atribuia și motivele pentru care i se părea captivant, flip – chartul a fost utilizat imediat de alți membri ai echipei care doreau să explice cum intenționează să transforme viziunea în realitate.

Crearea unei viziuni comune nu presupune parcurgerea unui proces mecanic. Nu există o formulă simplă pentru elaborarea unei viziuni imediate și există multe concepții greșite cu privire la acest proces, de exemplu:

- Viziunea este creată doar de persoana aflată la conducerea firmei.
- Viziunea va consta într-o schemă detaliată, cuprinzând un plan grandios în care vor fi expuse pe larg rezultatele și metodele, precum și destinația firmei.
- O viziune este o expunere elegantă bazată pe linii directoare clar trasate.
- Viziunile au o viață scurtă și nu vor supraviețui următoarei crize.

Realitatea este cu totul alta. În prezent, organizațiile sunt mult prea complexe pentru ca o singură persoană aflată la conducere să fie responsabilă în ceea ce privește formularea viziunii. Parțial, problema constă în faptul că sperăm ca cineva de la vârf să ne spună cum să realizăm schimbarea. Trebuie să permitem ca diverse grupuri să preia conducerea în cazul în care doresc să susțină aspecte diferite iar managerii responsabili cu activitatea într-o anumită țară, managerii de produs și managerii însărcinați cu coordonarea unei funcții să își exprime viziunile. Viziunile, ca și visele, nu pot fi prea clare, deoarece ele schițează o lume necunoscută și de nepătruns în care pot exista și pericole. Transformarea strategică constituie un proces repetitiv care implică numeroși pași mici ce nu pot fi anticipați în totalitate la începutul schimbării. Uneori, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să privești fix către vârful muntelui, acolo unde vrei să ajungi.

O viziune presupune pasiune reală și comunicare reală; ea nu poate fi cumpărată la kilogram din subsolul de chilipiruri al conducerii. Dacă imaginea vârfului de munte dispare ori de câte ori se modifică direcția drumului sau condițiile meteorologice, sau la orizont apare un alt pisc, înseamnă că nu există o viziune.

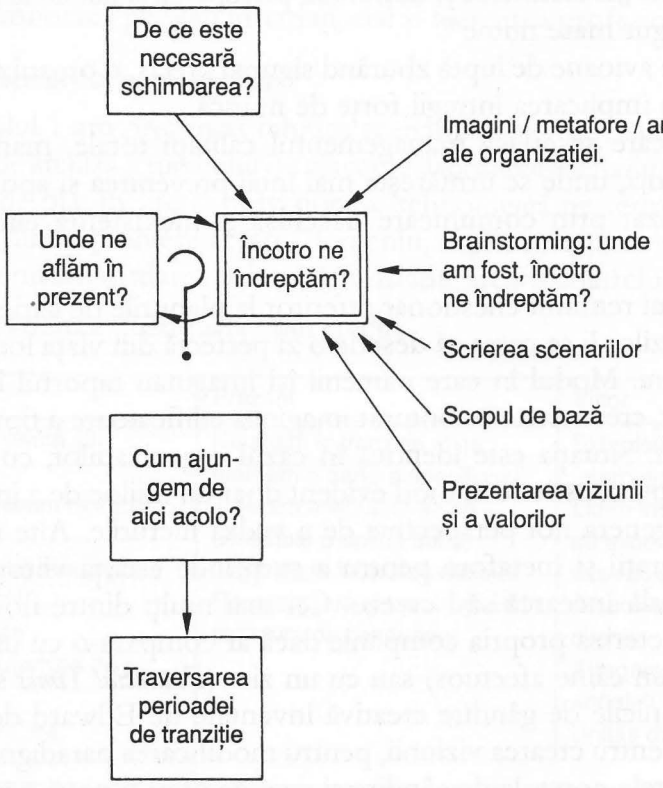
Definirea unei viziuni împreună cu echipa ta presupune analiza câtorva din următoarele întrebări, însă nici una nu poate avea răspunsuri prestabilite:

- De ce îți dai osteneala să desfășori această activitate (în loc, să vinzi activele firmei și să închizi prăvălia)?
- Care este cruciada ta personală / propria ta credință păstrată cu sfințenie?
- Ce poate oferi compania ta spre deosebire de concurență?
- Care este contribuția unică (specifică) a firmei tale?
- Care ar fi epitaful pe care l-ai grava pe piatra de mormânt a firmei tale?
- Ce ți-ar plăcea să se spună despre compania ta, de exemplu în presă, de către Centrul financiar al Londrei?
- Ce ți-ai dori să regrete oamenii în cazul în care firma ta și-ar înceta activitatea?

- Care este contribuția transformatoare a firmei tale?
- Ce anume poți realiza din ceea ce alții consideră „imposibil"?

Deoarece „definirea unei viziuni" reprezintă un proces creator, sunt adecvate multe din metodele de gândire creativă, de formulare, de punere în discuție și de analiză. Unele dintre acestea sunt analizate în cele ce urmează pornind de la schema prezentată în figura 7.3.

Figura 7.3. ne ajută să revenim la modelul nostru inițial privind elementele procesului de schimbare. Subiectul „De ce este necesară schimbarea" a fost dezbătut în capitolul 1, iar subiectul referitor la analiza internă a organizației a fost abordat în capitolul 2. Evident, înainte de a putea trece mai departe să abordăm problema traversării procesului de tranziție și să elaborăm un plan de schimbare, trebuie să stabilim mai întâi unde vrem să ajungem. Așa cum spunea odată fostul manager al echipei New York Yankees: „Dacă nu știi încotro te îndrepți, s-ar putea să ajungi în altă parte". Aplicând modelul Beckhard și Harris, vă propunem un set de mijloace simple, pe care le puteți utiliza pe parcursul colaborării de durată cu echipa dumneavoastră la crearea unei viziuni.



Sursa: Adaptare după Beckhard și Harris (1987)

Figura 7.3 *Crearea unei viziuni comune*

Cel mai important aspect e acela că definirea viziunii ca factor favorizant al schimbării nu este o sarcină pe care o puteți realiza peste noapte sau de unul singur. Ea necesită timp, nenumărate întâlniri cu echipa şi presupune gândire şi argumentare. Ea nu trebuie să fie o inițiativă „în pas cu moda", ci mai degrabă o acțiune progresivă. Vă prezentăm în continuare câteva din metodele pe care le puteți utiliza.

7.2.1. Imaginile, metaforele, analogiile organizației

Convocând un grup de oameni şi sugerându-le să expună modul în care vizualizează afacerea în prezent şi în viitor, putem obține informații edificatoare privind procesul „vizionar", dat fiind că o imagine poate fi explicată într-o mie de cuvinte. Unele dintre imaginile referitoare la viitor prezentate recent descriu:

- Un stol de gâşte sălbatice în zbor, un grup în formă de „V" cuprinzând indivizi care au un scop comun, conduc pe rând şi adaptează structura grupului în funcție de sarcina imediată. Gâştele sălbatice zboară în stoluri sub formă de triunghi, dar aterizează pe rând.
- O arenă de circ: „Doamnelor şi domnilor, priceperea şi talentele sincronizate, toate sub un singur mare nume".
- O formație de avioane de luptă zburând sigur şi precis, o organizație de înaltă clasă, creată prin implicarea întregii forțe de muncă.
- Un spital în care se aplică managementul calității totale, manifestându-se compasiune şi grijă, unde se urmăreşte mai întâi prevenirea şi apoi vindecarea, un loc caracterizat prin comunicare deschisă şi inexistența elitismului şi a discriminărilor.

Ca parte a unui renumit chestionar referitor la planurile de carieră şi de viață personală, indivizilor li se cerea să descrie o zi perfectă din viața lor, să spunem, de azi în cinci ani. Modul în care oamenii îşi imaginau raportul între familie, slujbă, timp liber, creativitate a conturat imaginea edificatoare a tipului de viitor spre care țințeau. Situația este identică în cazul organizațiilor, cu toate că un asemenea exercițiu constituie în mod evident doar un mijloc de a iniția procesul gândirii şi de a genera noi perspective de a vedea lucrurile. Alte metode utile recurg la comparații şi metafore pentru a surprinde esența viitorului pe care echipa managerială încearcă să-l creeze. Cei mai mulți dintre noi s-au gândit deja cum ar caracteriza propria companie dacă ar compara-o cu un animal (un tigru fioros sau un câine afectuos) sau cu un ziar (*Financial Times* sau *The Sun*). Multe dintre tehnicile de gândire creativă inventate de Edward de Bono sunt extrem de utile pentru crearea viziunii, pentru modificarea paradigmei cu scopul de a ieşi din tiparele normale de gândire şi de a ne oferi o nouă perspectivă din care să analizăm o situație familiară. În 1968, de Bono a inventat expresia eu „po" derivată din cuvinte precum „i(po)teză", „su(po)ziție", „(po)sibil", pentru

a ne permite să definim ceea ce el numea „provocări" – perspective noi asupra situațiilor vechi. Am putea, de exemplu, compara o propunere de schimbare cu provocarea lansată unui grădinar atunci când plantează o sămânță, sau să emitem ipoteze asupra aspectelor care vizează reorganizarea făcând o comparație forțată de la un cuvânt oarecare cum ar fi „țigară" sau „vacă".

7.2.2. Brainstorming: unde am fost, unde suntem în prezent şi încotro ne îndreptăm?

Întocmirea, împreună cu echipa, a unei liste de cuvinte şi expresii care prezintă caracteristicile trecute, prezente şi viitoare ale companiei vă poate ajuta foarte mult să definiți tipul de firmă pe care îl doriți. Figura 7.4. oferă un exemplu dintr-un studiu realizat cu câțiva ani în urmă de echipa managerială a firmei Innovex.

Analiza de acest tip a problemelor interne a permis firmei Innovex să transpună viziunea clară a proprietarului / fondator Barrie Haigh în viziunea tipului de viitor pe care întreaga echipă managerială dorește să-l creeze. Firma Innovex s-a străduit din răsputeri să păstreze unele aspecte din trecut, de exemplu, să fie o organizație deschisă, apolitică. Totodată, au fost vizate şi alte aspecte – de exemplu, extinderea pe plan internațional şi formarea profesională a conducerii.

7.2.3. Elaborarea scenariilor

În capitolul 1 am prezentat tehnica scenariului şi visarea cu ochii deschişi ca modalitate de analiză a mediului de afaceri. Elaborarea scenariului a fost introdusă ca metodă de planificare şi previzionare tehnologică pe termen lung. Herman Kahn, unul dintre pionierii acestui domeniu, explică utilitatea acesteia ca tehnică vizionară pentru abordarea schimbării. Elaborarea scenariului:

- Reduce gândirea „reziduală" din trecut.

Trecut	Prezent	Viitor
Casă la țară intimă și confortabilă O familie oarecum haotică dar fericită Lucrul în echipe restrânse, dar devotate Idealuri mărețe Încercarea puternică de a evita politica Emoție, atmosferă efervescentă	Ne aflăm în tranziție și ne pierdem o parte a specificului Tolerăm eșecul (ceea ce constituie o optică bună) Organizare încă slab definită Reorganizare și transformări în structura de conducere	Extindere pe plan internațional. Lideri înțelepți, în vârstă și cu experiență Cizelați și profesioniști Atitudine excelentă față de clienți Atragerea și păstrarea unor angajați excepționali Unități distincte și eficiente

Figura 7.4 *Innovex: identificarea caracteristicilor trecute, prezente şi viitoare (realizat în 1988)*

- Ne introduce în lumea nefamiliară şi în rapidă schimbare a prezentului şi viitorului.
- Abordează detalii şi dinamica evoluţiei care ar putea fi cu uşurinţă neglijate la o analiză generală.

Elaborarea scenariului ajută echipa managerială să devină mai receptivă la schimbare şi la gândirea creativă şi oferă în acest scop o metodă sistematică. În sfârşit, cea mai mare calitate a metodei scenariului nu este exactitatea, ci faptul că managerii au parcurs împreună un proces care îi face receptivi la noi posibilităţi şi oportunităţi. Procesul creează perspective şi propune o viziune diferită asupra lumii. El e prezentat în mod corespunzător de Simon Majaro în seria „MBA de buzunar" despre *Creativitate şi Inovaţie.* Tehnica depinde de membrii grupului care încearcă să analizeze mediul lor de afaceri (tehnologie, furnizori, tendinţe legislative, tendinţe economice, etc) şi să anticipeze impactul celor mai importante aspecte ale schimbării asupra domeniului lor specific de activitate în următoarii 5 –10 ani. Aceasta se realizează de obicei individual, pe baza unor scurte prezentări adresate grupului şi apoi în mod colectiv de către grup. Este un fel de proces de discuţie a ipotezelor în cursul căruia sunt elaborate scenarii alternative referitoare la cum ar putea fi viaţa în viitor.

7.2.4. Scopul de bază

Viziunea nu este identică cu scopul, însă firmele au totuşi nevoie de un obiectiv stimulator pe termen scurt care să le ofere o imagine clară. S-a scris mult despre stabilirea scopurilor, care trebuie să aibă, bineînţeles, termene prestabilite şi să fie realizabile. Scopul asigură orientare şi claritate iar analiza lui poate fi utilă creării unei viziuni clare asupra viitorului. Vă prezentăm câteva exemple de scopuri care demonstrează o forţă şi o claritate admirabile.

- ***McKinsey Consulting Group:*** „Îi ajutăm pe clienţii noştri să îşi amelioreze substanţial şi durabil performanţele şi să creeze o firmă extraordinară capabilă să atragă, să stimuleze, să încânte şi să păstreze angajaţii excepţionali."
- ***Honda în confruntarea cu Yamaha:*** „Vom zdrobi, stâlci, snopi firma Yamaha."
- ***Pepsi Cola:*** „Vrem să învingem firma Coca Cola!"
- ***Noul director general al unei companii britanice:*** (întrebat de bancherul său în privinţa scopului): „Scopul meu este să scap de voi."

7.2.5. Comunicarea viziunii şi a valorilor

O altă metodă de modificare a mentalităţii managerilor în privinţa viitorului presupune implicarea acestora în crearea unei filozofii proprii companiei, aşa cum a procedat Robb Wilmot în 1983 în cazul firmei ICL, rezumată în „Metoda ICL". Ea reflectă şi în prezent filozofia companiei ICL. De asemenea, firma

Ericsson, gigantul suedez al telecomunicațiilor, este la fel de însuflețită și entuziastă ca o firmă de dimensiuni mici atunci când își prezintă valorile de bază conform modelului celor trei mușchetari: „Perseverență, Profesionalism și Respect". Unul dintre cele mai renumite exemple privind crearea și comunicarea unei viziuni a firmei în care angajații cred cu ardoare este firma Johnson & Johnson. Iată care este crezul ei. Par să fie doar câteva afirmații generice, însă dacă vei discuta cu oricare din angajații companiei J & J, vei constata că ei cred în ele.

Crezul firmei Johnson & Johnson

Credem să suntem responsabili în primul rând față de doctori, asistente și pacienți, față de mame și față de toți cei care utilizează produsele și serviciile noastre. Tot ceea ce facem pentru a le satisface cerințele trebuie să fie de calitate. Trebuie să ne străduim permanent să reducem costurile pentru a menține prețuri rezonabile. Comenzile clienților trebuie onorate prompt și cu exactitate. Furnizorii și distribuitorii noștri trebuie să aibă oportunitatea de a realiza un profit adecvat.

Suntem responsabili față de angajații noștri, bărbații și femeile care lucrează pentru noi în întreaga lume. Toți trebuie priviți ca individualități. Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritele. Ei trebuie să aibă sentimentul siguranței locului lor de muncă. Salarizarea trebuie să fie corectă și adaptată, iar condițiile de muncă sigure și corespunzătoare. Angajații trebuie să aibă libertatea să facă sugestii și reclamații.

Trebuie să existe șanse egale de angajare, pregătire și promovare a celor calificați. Conducerea trebuie să fie competentă, iar acțiunile ei să fie juste și în conformitate cu regulile eticii.

Suntem responsabili față de comunitățile în care trăim și muncim, precum și față de comunitatea mondială. Trebuie să fim buni cetățeni – să sprijinim operele de caritate și să ne plătim impozitele. Trebuie să stimulăm progresul civic și îmbunătățirea condițiilor de asistență medicală și educație. Trebuie să păstrăm în bună stare proprietatea pe care avem privilegiul să o utilizăm, ocrotind mediul înconjurăror și resursele naturale.

În sfârșit, suntem responsabili față de acționarii noștri. Afacerea trebuie să producă un profit substanțial. Trebuie să experimentăm idei noi. Trebuie să realizăm studii de cercetare, să creăm programe inovatoare și să plătim pentru greșelile noastre. Trebuie să achiziționăm echipamente noi, să asigurăm opțiuni noi și să lansăm produse noi. Trebuie să ne creăm rezerve pentru situații defavorabile. Acționând conform acestor principii, acționarii vor câștiga sume deloc neglijabile.

7.3. Conducerea schimbării

Managerii cu experiență sunt adeseori ei înșiși produsul vechiului sistem și pot întâmpina greutăți în ceea ce privește inițierea sau realizarea unei schimbări care contrazice deciziile și atitudinile lor anterioare. Metoda clasică de a anunța

transformarea în cadrul unei organizații constă în desemnarea unei alte persoane în funcția de conducere, dar și această persoană va avea nevoie de curaj deoarece urmează să se implice într-un proces al schimbării care nu îi dă posibilitatea să previzioneze rezultatele, nici în ceea ce îl privește, nici referitor la organizație.

Am afirmat că „viziunea" nu poate fi proprietatea unei singure persoane din conducerea superioară a companiei, dar aceasta nu înseamnă că managerii de la vârf nu au un rol extrem de important în procesul de schimbare. Cu cât situația se modifică mai mult, cu atât mai importantă este persoana de la vârf care sistematizează și elaborează viziunea viitorului. Modelele de conducere se transformă și ele, iar ideea potrivit căreia liderul trebuie să fie o persoană extrem de carismatică cu un ego pe măsură dispare.

Ziarul *Financial Times* s-a referit recent la președintele unei companii renumite: „nu duce lipsă de respect de sine" și, într-adevăr, acesta și-a dat demisia și din cauza faptului că echipa se săturase să „se clatine" sub greutatea orgoliului său uriaș. Or așa cum spune Attila în „The Leadership Secrets of Attila the Hun" (Wess Roberts): „rareori șefii egocentrici, înfumurați și lăudăroși sunt buni conducători, însă ei sunt mari admiratori ai propriei lor persoane."

Așa cum am observat în capitolul 3 aplicând chestionarul „strategului", eroul creează dependență în cadrul organizației și consolidează situația existentă. Organizația modernă este mult prea complexă pentru o singură persoană care poate s-o scoată la capăt de câteva ori, dar până la urmă tot va eșua. După cum susține expertul în probleme de conducere Ronnie Heifetz, jocul eroului solidar e un joc pierdut.

> Dat fiind că întreprinzătorul este tentat să accepte responsabilitatea și să se creadă erou sau eroină, el este de asemenea tentat să spună, „Bine, voi face aceasta încă o dată pentru tine. Voi scoate iepurele din joben ca data trecută. De fapt l-am scos în două situații precedente. Și privește-mă acum voi reuși din nou." Întreprinzătorul e înviorat de aceste speranțe. Și dacă a reușit atunci, a întărit convingerea că va fi capabil să reediteze succesul încă de multe ori. *Dar e un joc pierdut*... deoarece este singurul din firmă care are această capacitate. Ori de câte ori scoate iepurele din joben, el creează și mai multă dependență și își subminează propria companie. Aceasta este capcana în care e prins eroul. (Extras din Interviul față în față, INC, octombrie 1988).

Esența conducerii vizionare constă în activitatea de mobilizare a resurselor altora pentru soluționarea problemelor – și nu în a fi tu însuți erou. Din păcate, mulți directori generali învață această lecție într-un mod dureros. Le place să fie eroi. Din acest motiv, la un anumit moment chiar și directorul general cu cele mai mari reușite trebuie să plece, deoarece s-a creat o dependență pe care firma nu o poate susține. „Eroii" nu pot renunța la prerogative. Majoritatea managerilor superiori vor dori să învețe să treacă de la postura de „încurcă-lume" la cea de

„strateg" pentru a evita să devină o piedică în calea dezvoltării propriei lor organizații. Esența conducerii vizionare constă în două aspecte: primul, crearea viziunii și al doilea, mobilizarea energiilor tuturor angajaților pentru concretizarea acesteia.

Managerii firmei Innovex au așteptări bine definite în ceea ce îl privește pe președinte, Barrie Haigh, pe care îl consideră un lider vizionar: „Rolul său trebuie să fie acela de a merge cu zece pași în față și, ca un magnet, să ne tragă după el, punând în discuție modul nostru de a acționa." Această frază rezumă admirabil rolul conducerii superioare în procesul schimbării, acela de a stimula permanent echipa managerială să descopere noi provocări și amenințări, de a-i propune alternative diverse și de a obliga managerii să își reanalizeze și să își reconsidere metodele de bază și vechile rețete favorite de succes.

Acest rol devine esențial atunci când schimbarea preventivă este preferată schimbării impuse de criză. La prima vedere transformarea antrenată de criză pare simplă. Criza dă dreptul de a schimba sistemele, de a modifica structurile, de a angaja și de a concedia personalul. În absența crizei, sau chiar în pofida declanșării ei, conducerea superioară poate fi foarte refractară în ceea ce privește reorientarea strategică dacă aceasta înseamnă să renunțe la putere. Astfel, a începe schimbarea prin înlocuirea factorilor de putere poate părea eficient, dar totodată ea poate fi traumatizantă din cauza costurilor umane asociate schimbării. E preferabil ca organizația să nu fie nevoită să suporte nici costul așteptării unei crize evidente și nici trauma de a reacționa rapid la aceasta. Transformarea anticipativă (activă) înseamnă evoluție progresivă, schimbare continuă și punctul său de plecare este modificarea mentalității managerilor importanți, recurgând mai degrabă la programe de pregătire decât la structurile de putere pentru a realiza schimbarea. Iată de ce rolul liderului vizionar de a-și provoca permanent echipa să-și imagineze inimaginabilul este atât de important.

Imaginează inimaginabilul: realizarea schimbării la firma Glaxo Pharmaceuticals din Marea Britanie (GPUK Ltd)

Pe tot parcursul deceniului '80, firma Glaxo, gigantul englez din domeniul produselor farmaceutice, a înregistrat un succes extraordinar. În acea perioadă profitul a crescut de la 66 milioane de lire sterline, cât atinsese în 1980, la 1,2 miliarde de lire sterline în 1991. 1000 de lire sterline investite în acțiuni ale firmei Glaxo la sfârșitul anului 1980 valorau 27.400 de lire la sfârșitul deceniului (față de 6.570 de lire dacă aceeași sumă ar fi fost investită într-o companie engleză obișnuită).

Firma Glaxo produce medicamentul cel mai bine vândut din lume, Zantac, și la începutul anului 1993 s-a situat în fruntea clasamentului celor mai importante 100 de firme, realizat de ziarul *Financial Times* ca fiind cea mai mare firmă din Marea Britanie, înregistrând o capitalizare bursieră de peste două ori mai mare decât cea a firmei ICI. Indiferent de criteriul de evaluare, aceasta era povestea unui succes.

Însă anii '90 au adus o nouă serie de imperative. Presiunile externe pot provoca efecte adverse pe măsură ce Autoritatea Națională de Sănătate își trasează calea ținând seama de schimbările în puterea de cumpărare, iar noile relații cu furnizorii au ca rezultat piețe fragmentate și autorități de sănătate care sunt atente la costuri.

Firma Glaxo trebuie, de asemenea, să se împace cu ideea pieței europene unice și a concurenței nu doar din partea marilor concerne ci și din partea companiilor mai mici și aparent inofensive, cum ar fi compania suedeză Astra, descrisă de un manager de la Glaxo drept „o barcă cu vâsle care deține o bombă".

Cu toate acestea, nu se întrezărește nici o criză evidentă precum cea care a amenințat compania British Airways după dereglementare, sau firma IBM la începutul deceniului '90. Așa că de ce ar modifica o formulă de succes? Firma Glaxo poate doar să anticipeze criza care încă nu se vede. Ea încearcă să fie vizionară, conturând viitorul și luptând împotriva mulțumirii de sine. Președintele director general al Glaxo Holdings, Sir Paul Girolami, este departe de a fi satisfăcut de sine atunci când recunoaște necesitatea transformării continue:

> „Cred că intrăm într-o nouă etapă de dezvoltare economică. Modelul marelui succes din trecut nu ne va fi util în următorii douăzeci de ani. Modelele se modifică, nu trebuie să ne imaginăm că putem progresa în viitor bazându-ne pe forța pe care am avut-o în ultimii douăzeci de ani. Caracterul însuși al industriei se modifică".

Sean Lance, fostul administrator delegat al filialei engleze, în prezent al întregii operațiuni în Marea Britanie, a fost întrebat: „Când se va încheia toată această transformare?" El a răspuns: „Ea nu se va sfârși, asta-i problema! Succesul se obține doar adaptându-te la cerințele în continuă schimbare ale pieței și ale mediului extern și amintindu-ți că acestea se modifică permanent". El era preocupat de faptul că „nu eram organizați în mod corespunzător pentru a face față provocării anilor '90. Era puțin probabil ca, având atitudinea și comportamentele noastre, să obținem un succes la fel de mare ca în anii '80". Într-adevăr, studiile interne privind atitudinea au pus în evidență existența unui grad semnificativ de frustrare, mai ales în rândul conducerii de nivel mediu. Împreună cu presiunile externe exercitate de piață, aceste studii au reprezentat impulsul spre transformare. Au fost elaborate o serie de inițiative intitulate „Dezvoltare pentru anii '90" care urmăreau modificarea mentalității tuturor managerilor și angajaților și stimularea receptivității acestora la amenințările și oportunitățile mediului.

Scopul era, așa cum explică Sean Lance, „crearea unei organizații care răspunde cerințelor clienților și care va da dovadă de flexibilitate și simț al urgenței pentru a face față unei piețe în tranziție". Modelul viitorului a fost sintetizat prin inițialele RĂTIO:

Claritatea rolului (*R*ole clarity)
Acceptarea schimbării (*A*cceptance of change)
Munca în echipă (*T*eamwork)
Inovația (*I*nnovation)
Orientarea către rezultat (*O*utput orientation)

Compania a organizat numeroase seminarii pentru a-i ajuta pe cei 2000 de angajați:

- Să înțeleagă motivele pentru care transformarea era necesară.
- Să înțeleagă ce trebuie să facă fiecare individ pentru a sprijini realizarea schimbării.
- Să deprindă comportamente noi care să permită intensificarea cooperării și comunicării în cadrul organizației.
- Să-și modifice atitudinile față de schimbare și să colaboreze unii cu ceilalți.
- Să demareze procesul de analiză a practicilor de lucru.

S-au format multe echipe de proiect cuprinzând grupuri multidisciplinare de specialiști în scopul analizării unor probleme și opțiuni strategice specifice. Existau cel puțin două dileme fundamentale:

1. Cum este posibil ca valorile echipei de conducere să fie aceleași dacă vârsta medie este de 32 de ani, majoritatea angajaților n-au mai lucrat în altă parte, iar modelele pozitive sunt rare?
2. Dacă managerii de nivel mediu se opun în prezent schimbării, cum pot fi dinamizați să producă schimbarea?

Printr-o serie de programe vizând „Realizarea schimbării" întreaga echipă managerială, cuprinzând 250 de manageri de la nivelurile superioare și medii, a creat și aprobat „GPUK: Metodă de lucru", o prezentare a valorilor și comportamentelor la care intenționau să adere pentru a avea succes în anii '90. Aceste comportamente au la bază modelul RATIO și constituie un exemplu remarcabil de transformare reală de jos în sus. Ele vă sunt prezentate în figura 7.5. Toate aceste procese și mecanisme modifică mentalitatea managerilor care renunță la vechile idei și devin adepții unui nou tip de activitate. Ele stimulează polemicile, pun sub semnul întrebării înseși formulele care au asigurat succesul în trecut și anunță schimbarea activă, căutarea permanentă a unor perspective noi de a vedea lucrurile. Modificarea progresivă a atitudinilor a necesitat sume de bani considerabile, timp și efort. După cum afirmă Sean Lance: „Cred că rentabilitatea investiției în resursa noastră principală – angajații – este apreciabilă și continuă să crească".

Prețuim:

- Contribuția noastră la sănătatea și bunăstarea populației țării.
- Relația cu partenerii noștri în ceea ce privește acordarea asistenței medicale.
- Onestitatea oricărei acțiuni pe care o întreprindem.
- Contribuția tuturor indivizilor și evoluția lor personală.
- Informațiile pe care le aflăm ascultând opiniile angajaților
- Utilizarea eficientă a tuturor resurselor, în special timpul, energia și adeziunea angajaților.
- Asumarea responsabilităților privind deciziile și acțiunile.
- Flexibilitatea și entuziasmul.
- Atingerea obiectivelor.

Claritatea rolului

Managerii:

- Definim și delegăm responsabilități.
- Acordăm sprijin și sfaturi.
- Suntem accesibili personalului.

Angajații:

- Suntem dornici să identificăm și să ne asumăm responsabilități.
- Ne dedicăm obiectivelor stabilite.
- Informăm permanent managerii.
- Cerem ajutorul când avem nevoie.

Acceptarea schimbării

Managerii:

- Ne asumăm schimbarea și comunicarea ei.
- Cerem sfatul oamenilor competenți.
- Admitem că schimbarea necesită sprijin.

Angajații:

- Încercăm să înțelegem necesitatea schimbării.
- Sprijinim procesul.
- Discutăm deschis temerile și sentimentele noastre.

Munca în echipă

Conducătorii de echipe:

- Clarificăm obiectivele.
- Transmitem informațiile.
- Respectăm și încurajăm toate opiniile.
- Luptăm pentru deciziile echipei.

Membrii echipelor:

- Încurajăm opiniile și contribuțiile individuale (personale).
- Comunicăm deschis.
- Promovăm rezultatele echipei.

Inovație

Managerii:

- Apreciem și recompensăm inovația.
- Acceptăm ideea potrivit căreia greșelile sunt indisolubil legate de asumarea riscurilor.
- Ascultăm ideile și evităm reacțiile critice.

Figura 7.5 *GPUK – Metodă de lucru*

Angajații:

- Comunicăm și dezvoltăm ideile.
- Testăm ideile experimentându-le
- Învățăm din greșeli.

Orientare spre rezultat

Managerii:

- Admitem obiectivele realiste și relevante.
- Întocmim rapoarte.
- Lăudăm rezultatul și efortul.
- Evaluăm și recompensăm rezultatele.

Angajații:

- Participăm la elaborarea obiectivelor.
- Ne dedicăm atingerii obiectivelor.

Figura 7.5 *Continuare*

7.4. Trăiește în conformitate cu viziunea

Faptele sunt întotdeauna mai grăitoare decât vorbele, iar atunci când schimbarea plutește în aer, angajații vor urmări îndeaproape echipa managerială pentru a obține indicii referitor la ceea ce crede aceasta cu adevărat. Managerii de nivel mediu nu vor apela la noile mijloace şi procese de management până când nu vor vedea că echipa din conducerea superioară le utilizează la rândul ei. Rolul conducerii superioare în ceea ce privește modelarea comportamentului este extrem de important. Aşa cum afirmă Deal şi Kennedy (1988) în cartea lor *Corporate Cultures*: „Pentru a crea o cultură solidă, conducerea superioară trebuie să fie convinsă că poate adera entuziast şi deschis la valorile pe care intenționează să le promoveze".

Vicepreşedintele companiei Ericsson din Stockholm, Per Olaf Akerberg, spune: „Îndată ce ți-ai stabilit teoretic valorile, trebuie să demonstrezi practic că le pui în aplicare. Toată lumea este cu ochii pe conducerea superioară, nu trebuie să existe discrepanțe între vorbe şi fapte. Firma Ericsson a reflectat asupra modului în care angajații puteau răspunde şefilor, subordonaților sau colegilor care adoptau un comportament inadecvat valorilor firmei. Printre altele, ei au inventat „cartela galbenă", o cartelă de plastic de dimensiuni reduse pe care sunt înscrise obiectivul şi valorile, care, strecurată în buzunarul „vinovatului" transmite un mesaj non-verbal clar. Nostim, nu?

Filiala europeană a companiei BP Oil acordă o importanță deosebită ideii ca managerii superiori să demonstreze practic schimbările pe care încearcă să le impună. Deviza lor este: „Vrem să ne putem spune întotdeauna nouă înşine că ne comportăm mai bine decât ieri". Acordul faptelor cu vorbele presupune ca managerii superiori să fie capabili să discute despre problemele lor şi despre greşelile lor şi să arate că sunt deschişi şi la critici. De exemplu, noul director

general al firmei BP Benelux, un francez, le-a cerut angajaților să îi atragă atenția atunci când adoptă vechiul comportament autoritar. Modul în care managerii superiori încearcă să anunțe transformarea implică în mod inevitabil disconfort și artificialitate. De exemplu, un director executiv european, când i s-a cerut să fie sincer și să explice care este comportamentul lui diferit, a răspuns că se simte ca un copil mic obligat să stea la oliță când nu vrea. Firma BP Oil a distribuit tuturor managerilor autocolante cu următorul text: „Încerc să mă schimb, dar tu?" Unii manageri au susținut că mesajul ar fi trebuit să fie: „Tu încerci să te schimbi, dar eu?"

A trăi viziunea, a fi modelul schimbării implică de fapt o uriașă responsabilitate. Uneori managerii superiori încearcă din răsputeri să se schimbe în timp ce, la nivelurile inferioare, multe din vechile comportamente persistă și, mai rău, probabil sunt încă recompensate!

Conducerea și comitetele executive ale firmei Glaxo Pharmaceuticals din Marea Britanie, despre care am discutat anterior, au marele merit de a se strădui să rezolve aceste probleme. Ei constituie modele foarte puternice, iar comportamentul lor este observat și analizat permanent pentru a fi desprinse indicii privind comportamentul pe care trebuie să îl adopte restul organizației în perioada de tranziție. Principalele lor probleme de decizie se referă la:

- Pe cine promovăm? Organizația cuprinde numeroși oameni foarte tineri, foarte inteligenți și foarte ambițioși care vor face ceea ce trebuie să facă pentru a fi bine văzuți. Îi promovăm pe cei abili, pe cei care își realizează planurile de vânzări sau pe cei care sunt manageri remarcabili?
- Cum ne comportăm față de cei care nu pot face față tranziției, deși ambianța în companie se caracterizează prin receptivitate și onestitate?
- Cum păstrăm aspectele favorabile pe plan extern și intern ale viziunii noastre când situația se deteriorează?
- Cum putem crea mecanismele de învățare care să ne ajute să obținem și să oferim o reacție continuă cu privire la comportamente?
- Cum putem atribui în mod real responsabilități dacă organizația include un mare număr de angajați care nu acceptă nimic din ceea ce ar putea fi perceput ca un risc al limitării posibilităților de avansare?

Din fericire, conducerea vizionară nu înseamnă crearea „clonelor" care aplică toate un anumit stil de management. Este loc pentru o mare varietate a metodelor liderilor de succes. Ceea ce este important, după cum susține filozoful chinez Lao-Tzu, este ca „După încheierea acțiunii celui mai bun lider, angajații să spună: am realizat noi înșine acest lucru". Depinde de tine să creezi viziunea și să motivezi angajații astfel încât să dorească să o concretizeze.

Anecdotele următoare ne dau câteva indicii în acest sens:

- O veche glumă din Sandhurst spune că : „Oamenii îl vor urma pe acest superior oriunde – din simplă curiozitate".
- Comparați-i pe Brejnev şi Gorbaciov. Nu e de mirare că s-au produs puține transformări sub regimul represiv al lui Brejnev, care în mod evident nu avea cine ştie ce geniu creator. Cu ocazia unei vizite de stat a doamnei Thatcher, el a adoptat practica obişnuită de a citi salutul său de pe hârtiile scrise de angajații săi. „Dragă doamnă Gandhi", a început el, fiind imediat întrerupt de un oficial îngrozit care a remarcat: „Dar este doamna Thatcher". Domnul Brejnev s-a grăbit să răspundă: „Ştiu că e doamna Thatcher, dar aici scrie doamna Gandhi!".
- După ce a fost timp de opt ani rectorul colegiului „Royal College of Art", pe care l-a transformat, Jocelyn Stevens a devenit preşedintele firmei English Heritage. „La ultimul etaj am găsit o notiță care anunța numirea mea, spre care erau îndreptate săgeți roşii uriaşe: „Pirania se apropie". Bineînțeles, cu o astfel de reputație, lucrul e pe jumătate făcut până ajung acolo".
- Comite greşeli mai repede decât oricine altcineva şi nu repeta niciodată vreuna din ele (Michael Spindler, director executiv al companiei Apple).

7.5. Un lung rămas-bun

The Economist a propus recent să se creeze un fel de azil pentru marii lideri vizionari ai trecutului, Thatcherii, Gorbaciov-ii care nu au reuşit să supraviețuiască transformărilor pe care ei înşişi le-au inițiat. Se întâmplă frecvent ca preşedinți puternici, după ce au îndreptat organizația în direcția potrivită, să fie înlăturați din Consiliu înainte ca aceasta să ajungă la destinație. Orice transformare pe care o inițiezi avansează din inerție. Dat fiind că reacțiile la schimbare ale oamenilor din jurul tău o vor influența, nu poți prevedea cu exactitate rezultatele. Poți constata că eşti doar unul dintre călători şi nu şoferul maşinii care transportă schimbarea.

E întotdeauna periculos ca liderul să creadă în propria lui reclamă. Aşa cum am afirmat anterior, este inevitabil ca până şi cei mai eficienți lideri să nu mai fie considerați la un moment dat utili organizației – Steve Jobs la firma Apple, de exemplu, Ken Olsen la DEC, Jan Carlsson la SAS. Comparați îndrăzneala primilor ani ai regimului lui Gorbaciov cu agonia lentă care a precedat demisia sa. Ar fi reconfortant să ne imaginăm că liderul îşi poate alege momentul retragerii, înainte ca alții să îi pretindă acest lucru, şi că poate să ia această decizie atunci când consideră că rolul său s-a încheiat.

Exercițiul 7

CÂT EŞTI DE VIZIONAR?

Un foarte util ghid de evaluare a capacității tale de conducere vizionară este chestionarul „Liderul vizionar" creat de Dr. Marshall Sashkin. El îți permite să te autoevaluezi şi, ceea ce este şi mai important, să obții părerile altora cu privire la caracteristicile proprii.

Caracteristicile liderilor vizionari

1. Conducere focalizată	Liderii eficienți se concentrează asupra câtorva probleme principale.
2. Competențe relaționale	Abilități de comunicare a mesajelor către alți oameni.
3. Demn de încredere.	Liderul adoptă poziții clare și evită transformările de tip „salt-mortal".
4. Respectul de sine și față de alții.	Liderul este preocupat în mod real de problemele celorlalți – ceea ce Carl Rogers numește „simpatie necondiționată".
5. Capacitate de asumare a riscului.	Liderul este dispus să își asume riscuri și nu își petrece timpul cu activități menite să-i asigure lui o acoperire comodă.
6. Orientare spre rezultate	Liderii eficienți sunt încrezători în propriile forțe și cred că au un cuvânt de spus.
7. Capacitatea de a atribui autoritate.	Liderii eficienți nu aspiră la putere de dragul puterii, ei o împart cu alții creându-le posibilitatea de influență. Ei atribuie autoritate altora.
8. Viziune pe termen lung	Liderii eficienți sunt capabili să reflecteze asupra unor perioade relativ lungi (cel puțin câțiva ani).
9. Conducere organizațională	Liderii eficienți sprijină transformarea organizației.
10. Conducere culturală	Liderii eficienți creează, sistematizează și comunică viziunile și valorile comune.

Sursa: Dr. Marshall Sashkin. Chestionarul „Liderul vizionar" poate fi procurat de la MLR Ltd, PO BOX 28, Carmarthen, SA 31 10T.

Însă, singurul test cu adevărat important în ceea ce priveşte producerea schimbării este ceea ce faci în cadrul organizației pentru a stimula angajații să anticipeze un viitor diferit şi să reacționeze rapid la oportunitățile pe care le oferă acesta. Doar în acest mod realizarea schimbării antrenează avantajul competitiv.

Ceea ce urmează nu este decât un ghid. Veți afla dacă ştiți să profitați de oportunitățile apărute şi dacă sunteți stimulativ:

- Firma dumneavoastră dispune efectiv de o viziune, o imagine a viitorului (şi prin asta nu înțelegem o bucată de hârtie)?
- Sunteți singurul care o cunoaşte sau este cu adevărat o viziune comună, despre care chiar şi cel mai nou angajat sau cea mai nouă secretară discută cu mândrie?

- Aşteptaţi să se producă o criză?
- În ce măsură vă pregătiţi proprii manageri să profite de oportunităţile potenţiale şi să facă faţă ameninţărilor posibile?
- Cum colaboraţi cu indivizii şi echipele pentru a pune sub semnul întrebării ideile lor preconcepute, pentru a-i determina să renunţe la ceea ce a contribuit la succesele lor trecute şi să descopere modalităţi noi de abordare?
- Care este atitudinea dumneavoastră în cadrul organizaţiei?
- Veţi avea răbdare să produceţi transformarea progresiv, în etape şi nu să recurgeţi la reorganizare bruscă?

7.6. Rezumat

Viziunea comună asupra viitorului este cea care stimulează transformarea şi permite depăşirea dificultăţilor inerente procesului de schimbare. Cu cât petrecem mai mult timp creând ipoteze ale viitorului, inventând scenarii ipotetice şi imaginând noi posibilităţi, cu atât ne vom desprinde mai repede de trecutul ştiut. Viziunea reprezintă o imagine vie a viitorului pe care o împărtăşeşte întreaga organizaţie. Crearea unei viziuni comune presupune timp şi poate fi dusă la bun sfârşit doar implicând întreaga echipă. Sarcina strategului, a liderului vizionar este aceea de a elabora şi de a comunica viziunea, de a se asigura că faptele sale susţin această viziune şi de a stimula permanent echipa managerială să gândească diferit şi să reinventeze trecutul. Sunteţi un lider vizionar? „Eroii" nu sunt doriţi în călătoria schimbării şi ar trebui să se retragă acum.

8

Schimbarea situației actuale

8.1. Accelerarea procesului de „dezgheț"

Numeroase exemple de firme demonstrează că, în pofida elaborării unei viziuni clare asupra viitorului de către un lider carismatic, adeseori transformarea nu se produce. Pentru ca o organizație să se transforme, ea trebuie mai întâi să fie destabilizată sau „dezghețată". Iată de ce tulburarea stării de confort a angajaților constituie un aspect atât de important al procesului schimbării. Este interesant faptul că una din concluziile desprinse de compania ICL ca urmare a experiențelor sale de transformare este aceea că a subestimat atenția pe care trebuie să o acorde la început procesului de „dezgheț" al organizației.

Dat fiind faptul că transformarea presupune întotdeauna creşterea anxietății, angajații sunt foarte refractari dacă li se cere să se desprindă de trecutul sigur şi familiar – cu excepția cazului în care aceştia sunt şi mai neliniştiți de posibilitatea ca lipsa schimbării să antreneze un risc substanțial pentru ei, pentru slujbele lor şi pentru colegii lor. Pentru a accelera procesul de dezgheț, trebuie să stimulăm această anxietate. În acest scop, trebuie să creăm percepția generală că metodele actuale nu mai dau rezultate. Managerii însărcinați să producă schimbarea trebuie să arate că vechile metode nu mai dau rezultate şi aceasta presupune mult mai mult decât simpla comunicare a faptului că firma întâmpină dificultăți ca urmare a scăderii profitului, modificării pieței sau insatisfacției consumatorilor.

Adeseori angajații pur şi simplu nu înțeleg sau nu dau crezare atunci când conducerea spune: „Avem probleme", mai ales dacă firma are o istorie lungă de succese. Sunt necesare comunicarea şi pregătirea intensă pentru ca acest mesaj să fie receptat. De asemenea, angajații trebuie să fie convinşi că dacă nu învață ceva nou vor eşua.

Însă, de obicei, apare o dilemă inerentă schimbării. Avem nevoie să-i neliniştim pe angajați pentru a-i determina să se detaşeze de vechea ordine, însă, de asemenea, trebuie să creăm apoi foarte rapid condițiile de siguranță psihologică, un mediu favorabil învățării, în care pot experimenta noile metode şi pot fi sprijiniți, instruiți, stimulați şi recompensați în fiecare etapă a procesului.

Centraal Beheer

Centraal Beheer este o companie de asigurări generale cu sediul în Apeldoorn, Olanda. Ea reprezintă cea mai mare companie de asigurări directe din Olanda, numărul angajaților săi se ridică la 2.300 şi se mândreşte cu orientarea puternică spre satisfacerea cerințelor clienților.

Ca şi în cazul multor altor companii de asigurări, firma a întâmpinat dificultăți în cea de-a doua jumătate a deceniului '80, iar una din filialele sale, Group Insurance Division, s-a confruntat cu probleme financiare acute. Consiliul director a acordat managerilor superiori un termen de 12 luni pentru a ameliora simțitor situația. Aceştia i-au făcut pe angajați să se teamă mai mult de situația actuală decât de schimbare. Au investit masiv în comunicarea onestă şi deschisă către angajați a realităților afacerii şi a motivelor transformării. Angajații din întreaga companie au fost cuprinşi de neliniște. Însă personalul era susținut corespunzător de programele de pregătire şi de introducerea unor sisteme precum condițiile flexibile de angajare. Simbolul luptei şi al succesului lor a fost *castorul!*

8.2. Obiectele imuabile şi forțele irezistibile: dinamica schimbării

Aşa cum spune un cântec celebru, când un obiect imobil întâlneşte o forță irezistibilă „trebuie să rezulte ceva". Ceea ce rezultă depinde de dinamica schimbării, prezentată sub forma ecuației schimbării. Dacă nemulțumirea provocată de situația existentă este insuficientă, obiectul imobil nu se va clinti, iar schimbarea nu se va produce. Trebuie să tulburăm cumva inerția până la punctul în care angajații vor recunoaşte că actualul *modus operandi* nu mai poate continua. Isaac Asimov, maestrul literaturii science fiction, descrie în celebrul său roman *Foundation* prăbuşirea imperiului Galactic ca urmare a forței irezistibile a inerției:

> „Tendința psihoistorică a unei planete gemând de oameni este o uriaşă inerție. Pentru a modifica această tendință, planeta trebuie să întâlnească un obiect cu o inerție similară. Indiferent dacă numărul oamenilor implicați este mare sau relativ redus, trebuie să se acorde schimbării un volum uriaş de timp."

Vrem să stimulăm angajații să îşi exprime opiniile critice privind situația curentă a afacerilor firmei şi să descopere propria lor insatisfacție legată de aceasta. Acesta este primul pas în dinamica schimbării. Îți asumi un mare risc ignorându-l, deoarece în absența lui, în pofida celei mai strălucite viziuni din lume, mişcarea va fi paralizată. Gorbaciov a evidențiat această idee când a spus: „Sigur că perestroika a fost puternic stimulată de nemulțumirea față de situația în care se afla țara în ultimii ani".

Furia şi nemulțumirea constituie factorii motivanți ai schimbării; fără ei nu este posibilă transformarea semnificativă. Gândiți-vă la destrămarea unei căsnicii nereuşite – înainte ca unul dintre parteneri să ia o decizie vor trece mulți ani în

care s-au acumulat frustrări şi dispute. În afaceri, aceasta înseamnă crearea terenului proprice schimbării prin stimularea exprimării opiniilor critice faţă de trecut şi prezent, prin determinarea nemulţumirii active şi, dacă este necesar, prin producerea unei crize. De asemenea, este nevoie de supravegherea permanentă a procesului schimbării pentru a fi siguri că atitudinile se menţin suficient de flexibile încât să inducă mişcarea înainte şi nu să provoace regresul spre vechile comportamente după ce a dispărut ameninţarea imediată.

8.3. Mesagerii prăbuşirii

Modelul transformării organizaţionale este aproape întotdeauna cel prezentat în figura 8.1., care confirmă concluziile studiului lui Larry Greiner potrivit căruia condiţia necesară transformării eficiente este o combinaţie între presiunea externă, de exemplu cea exercitată de piaţă sau de acţionari, şi presiunea internă creată, de exemplu, de studiile de atitudine care evidenţiază nemulţumirea generalizată sau de numirea unei alte persoane la conducerea firmei. Teama, precum şi prezenţa unei noi persoane la conducere, îi determină pe oameni să-şi pună întrebări care ar fi fost de neconceput înainte.

Apelul la raţiune nu este suficient pentru a descoperi necesitatea schimbării; în consecinţă, este important să existe lideri vizionari care stimulează organizaţia sau profeţi ai dispariţiei care prezic catastrofe dacă nu sunt modificate metodele, cum ar fi Hari Seldon, „corbul" care, în cartea lui Asimov *Fondation & Empire*, prevesteşte dezastrul, ruina lui Trantor, declinul şi prăbuşirea inevitabilă a imperiului Galactic. Organizaţiile au nevoie de aceste personaje singulare care sunt suficient de clarvăzătoare pentru a observa că împăratul e gol puşcă şi destul de curajoase pentru a face public acest lucru. Liderii trebuie să creeze modalităţi de stimulare a opiniilor contradictorii şi de integrare a opiniei „avocatului diavolului" în procesul decizional. Alfred Sloan, preşedintele companiei General Motors în anii '20, obişnuia să spună că dacă întreg Consiliul director ar fi fost de aceeaşi părere cu siguranţă decizia ar fi fost cea nepotrivită!

Cu toate că apariţia unor persoane noi la conducerea firmei este specifică perioadei destabilizatoare a schimbării, este posibil, de asemenea, să stimulăm dorinţa de schimbare, promovând o atmosferă critică şi autocritică în cadrul organizaţiei, ca antidot al îngâmfării şi mulţumirii de sine.

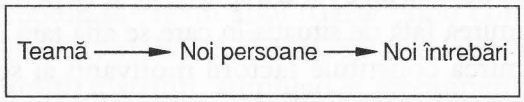


Figura 8.1 *Modelul schimbării organizaţionale*

8.4. Încurajează exprimarea nemulțumirii

La baza tuturor revoluțiilor se află nemulțumirea manifestă. De asemenea, transformarea progresivă în cadrul organizațiilor impune identificarea deficiențelor și crearea alternativelor, căutarea permanentă a unor metode mai avantajoase.

O companie de software din Manchester

La mijlocul deceniului '80, o firmă de software din Manchester a organizat un seminar de proporții privind „realizarea schimbării" adresat unora din salariații săi. Angajații care au participat la acest seminar erau de două tipuri. Pe de o parte, un grup de tineri absolvenți foarte inteligenți și deținători ai doctoratului în, pe atunci, nou apăruta specialitate „ingineria cunoașterii"; pe de altă parte, un grup de manageri maturi de nivel mediu care se formaseră profesional în cadrul organizației. Primul grup era orientat spre schimbare, investise puțin în trecut și era puternic motivat să elaboreze metode superioare de acțiune. Scoaterea la lumină a problemelor organizației le stârnea entuziasmul; metodele curente provocau o uriașă nemulțumire și exista motivația puternică de a găsi soluții mai bune. În cazul celui de-al doilea grup, reacția a fost refuzul vehement de a-și „spăla rufele murdare în public". E simplu să observăm care grup impulsiona schimbarea și care grup se opunea progresului. Dacă oamenii refuză să vadă că practica anterioară sau curentă este deficitară, nici cea mai strălucită dintre viziuni nu îi va determina să acționeze în sensul schimbării.

După cum afirma frecvent uimitorul John Harvey Jones, motorul schimbării este nemulțumirea față de prezent. Așa cum spunea odată Gorbaciov: „Nu avem nevoie de colțuri întunecate în care poate reapărea mucegaiul". Gorbaciov era convins că nu este posibilă schimbarea radicală fără crearea atitudinilor critice și autocritice și a unei tribune destinate exprimării nemulțumirilor. Se spune că după apariția în URSS a transmisiilor de televiziune cotidiene, conștiința publică a populației s-a dezvoltat în trei săptămâni mai mult decât în cei cinzeci de ani precedenți – cetățenii au văzut guvernarea din interior. Televiziunea a dezlănțuit spiritul de revoltă și a permis declanșarea revoluției la nivelurile inferioare, ceea ce a însemnat atât sfârșitul guvernării lui Gorbaciov, cât și începutul transformării reale.

Anita Roddick explică importanța inovației și nonconformismului în cazul firmei Body Shop. Ea spune: „Vom crea posibilități de dezbatere și discuții – o șansă acordată angajaților de a-și exprima punctul de vedere. Vom constitui un vehicul al provocării și al schimbării." Există numeroase mecanisme pe care le puteți utiliza pentru a dezvălui aspectele interne ale organizației și a-i stimula pe manageri și pe angajați să le analizeze cu atenție. E uimitor cât de favorabil vor reacționa oamenii la schimbarea care abordează problemele reale pe care ei înșiși le conștientizează. În general, un nou director general va solicita realizarea unui studiu de atitudine, care este posibil să evidențieze nemulțumirea unui

număr mare de angajaţi şi, prin urmare, să confirme opinia acestuia privind necesitatea schimbării. Consultanţii în probleme de management pot fi diagnosticieni de mare utilitate; echipele restrânse, atelierele de lucru, cercurile calităţii, şedinţele de brainstorming reprezintă metode adecvate de evidenţiere a problemelor cu scopul de a recunoaşte că prezentul nu este perfect şi schimbarea este necesară. Raportul Rowland referitor la situaţia firmei Lloyds din Londra, presiunea privind crearea unei agenţii de reglementare independente care să facă ordine în Centrul financiar al Londrei reprezintă modalităţi de scoatere la lumină a problemelor obscure.

8.5. Identificarea duşmanului comun

Parţial, procesul de „dezgheţ" presupune să identifici existenţa unei noi ameninţări cu care se confruntă organizaţia şi care necesită o reacţie nouă. Cu toate acestea, în general este preferabil ca duşmanul să fie în exteriorul firmei şi nu în interiorul ei. Ca urmare a creşterii gradului de fragmentare a organizaţiilor prin eliminarea vechilor structuri verticale, inamicul este adeseori în interiorul organizaţiei – departamentul de marketing inamic al celui de vânzări, o filială ostilă alteia, sediul central ostil birourilor regionale. De obicei, inamicul intern nu constituie un stimulent al schimbării productive.

În schimb, recunoaşterea unanimă a ameninţării externe are ca efect remarcabil coalizarea la ideea schimbării şi crearea unui spirit de susţinere a obiectivului. Nu există „elveţian", doar locuitor din Berna sau din Zurich – până când îşi face apariţia un austriac! Aceasta nu înseamnă neapărat că trebuie să aşteptăm un moment de criză. O firmă poate concura în permanenţă cu o altă firmă – cum este cazul companiilor Coca Cola şi Pepsi Cola. Concurenţa permanentă reprezintă o motivaţie constantă pentru transformarea progresivă.

Este adevărat, din păcate, că una din problemele tradiţionale ale transformării unor organizaţii uriaşe precum Poşta sau Căile ferate engleze sau marile companii de asigurări a constat în puternicul sentiment de siguranţă al angajaţilor şi în refuzul lor de a recunoaşte ameninţările externe ce puneau în pericol supravieţuirea acestora. La un moment dat, conducerea superioară a Poştei încearcă să promoveze schimbarea, unii poştaşi de la baza ierarhiei au simţit că fac parte dintr-o echipă doar atunci când l-au identificat drept duşman pe propriul lor manager teritorial. Nu ai timp să te răfuieşti cu inamicii externi dacă îţi consumi toată energia în conflicte interne. Ar fi interesant să aflăm dacă această atitudine s-a modificat acum în cazul puternicei firme Prudential, de exemplu, ca urmare a fluctuaţiilor pieţei financiare, a afacerilor dezastruoase în sfera agenţiilor imobiliare şi a presiunilor privind profiturile. Poate chiar şi elefanţii cu pielea groasă încep să simtă înţepăturile ameninţărilor externe şi ale acţiunii inamice.

8.6. Producerea unei crize

Încălcarea regulilor constituie un aspect esențial al inovației. Aceasta presupune să mergi în direcția opusă față de ceilalți, să evadezi din „tiparele" gândirii pentru a găsi metode noi de a privi lucrurile. Adeseori întreprinzătorii atribuie succesul obținut faptului că privesc în jurul lor la ceea ce fac ceilalți și apoi fac exact contrariul. Ei devin precum bondarul care nu știa că fusese proiectat să nu poată zbura!

Anita Roddick, proprietar / fondator al firmei Body Shop, spune:

> „Când am creat firma Body Shop, marele meu avantaj a fost acela că nu fusesem niciodată la Business School. Pentru că nu știam care este metoda clasică de acțiune, nu știam regulile și nu cunoșteam riscurile. Ceea ce este minunat în privința firmei Body Shop este faptul că nici acum nu cunoaștem regulile!"

Uneori exprimarea nemulțumirii față de modul în care acționează organizația nu este suficientă pentru învingerea inerției și impulsionarea transformării. Cu toate că nici o firmă de succes nu vrea să capete obiceiul de a reacționa la criză în loc să realizeze treptat schimbarea, identificarea acesteia sau chiar crearea sentimentului de criză poate fi uneori singura modalitate de modificare radicală a atitudinii în favoarea schimbării. Să analizăm, de exemplu, lovitura de stat din URSS în august 1990, când forțele militare au încercat fără succes să preia puterea. Lovitura a eșuat din cauza nemulțumirii considerabile a gradelor superioare ale armatei și a creșterii uriașe a rezistenței active pe străzile Moscovei și Leningradului. Însă, după cum scria în acel moment ziarul *„The Economist"*: „eșecul loviturii de stat a realizat ceea ce timp de un an de negocieri rămăsese doar o promisiune, a determinat ca transformarea sistemului politic sovietic să fie inevitabilă". Simplul fapt că lovitura de stat a avut loc a antrenat irevocabil progresul. Ea a eliberat forțele societății sovietice care nu mai pot fi închise în cutia Pandorei. E bine, e rău? Lovitura de stat spontană sau provocată a eșuat de asemenea în Spania; revolta unor colonei de armată împotriva regelui Juan Carlos a creat oportunitatea unei reafirmări a regalității și a reconsiderării puterii militare. Nu putem împiedica mersul firesc al lucrurilor.

Uneori este nevoie de crize sau, cel puțin, de o perspectivă nouă sub forma unui rol nou, a unei situații noi sau a unui loc nou pentru a renunța forțat la atașamentul nostru confortabil față de o viață ușoară și de a ne propulsa înainte într-o călătorie în care viitorul este necunoscut, iar trecutul nu mai este accesibil. Să analizăm, de exemplu, trauma concedierii care, deși reprezintă o criză extrem de dureroasă și greu de înfruntat, poate oferi uneori oportunitatea descoperirii unei direcții de viață complet noi și mult mai satisfăcătoare. În pamfletul lor extraordinar intitulat *„Coping with redundancy"*, consultanții pe probleme de carieră de la firma KPMG identifică etapele de tranziție pe care le parcurgem, în general, pentru a face față concedierii: de la despovărarea inițială la șoc, căutare, furie,

îndoială de sine, acceptare, testarea opțiunilor, căutarea unui nou sens și înnoire. Ei citează colegi ai celor care au supraviețuit concedierii, insuflându-ne speranța că destabilizarea dureroasă a vieții lor a creat de fapt opțiuni noi care nu ar fi putut exista anterior.

- „O șansă neobișnuită ca el să-și analizeze alternativele posibile de carieră, iar noi să reevaluăm aspectele importante din viața noastră, să producem schimbări radicale și să încetăm să considerăm slujba ca sens al existenței."
- „Ar fi fost mult mai dificil să renunțe la vechea lui carieră dacă nu ar fi fost concediat – concedierea i-a oferit oportunitatea pe care o aștepta."

Uneori factorii destabilizatori care creează receptivitatea față de posibilitatea schimbării sunt circumstanțiali, de exemplu pierderea locului de muncă sau începutul unei noi relații sau chiar parcurgerea procesului de renovare a casei în vederea vânzării. Toți acești factori creează oportunități de schimbare și, prin simpla lor manifestare, ne propulsează în mod inevitabil înainte. Uneori „criza" care antrenează schimbarea poate fi o revelație spontană sau o modificare a mentalității, ca în cazul lui Terry Cooke – Davies, proprietarul companiei Human Systems. Terry își amintește ziua în care s-a trezit în sudul Angliei căutând copaci și păduri distruse de furtunile din 1989. Privind în jurul său arborii bătrâni de 200 de ani sau mai mult, doborâți totuși într-o clipă, el s-a rugat să poată renunța la dorința lui de stabilitate și siguranță, care nu erau decât iluzii, și să-și asume riscul creării afacerii la care visase dintotdeauna.

În ceea ce privește transformarea organizațională, concluzia care se desprinde este aceea că tulburarea confortului angajaților poate reprezenta o modalitate de creare a posibilității de schimbare. În acest sens, putem stimula modificarea carierei creând posibilitatea ca managerii să lucreze în alte departamente, firme sau țări, permițând astfel apariția unor mentalități noi și promovând o atitudine mai deschisă față de schimbare.

Experiențele de conducere în afara organizației reprezentau o metodă de scoatere temporară a managerilor din mediul lor obișnuit și plasarea lor într-o situație complet nefamiliară – acțiuni de speleologie sau conducerea unei expediții în Dartmoor – care să îi determine să-și pună întrebări cu privire la ideile proprii și care să-i ajute să-și modifice comportamentul.

Comportamentul individual este determinat în mare măsură de rolurile pe care persoana și le asumă în cadrul organizației. Modificarea comportamentului nu este antrenată de un edict prin care impui angajaților să „fie" diferiți, ci de noile sarcini pe care le atribui acestora și al căror succes necesită un comportament diferit. Secretul de a face față și de a supraviețui schimbării nu este atât să fii diferit, cât să modifici rolurile tradiționale, locurile, oamenii și paradigmele, ceea ce îți va oferi posibilitatea schimbării.

Exercițiul 8

METODE DE STIMULARE A SENTIMENTULUI DE NEMULȚUMIRE

Următorul chestionar vă va permite să stabiliți dacă dispuneți de mecanismele organizaționale capabile să pună în evidență nemulțumirile, să „dezgheațe" vechile atitudini și să pună sub semnul întrebării vechile mentalități.

Indicii privind evaluarea organizațională

	Da	Nu	Necesită acțiune
1. Amenințare externă • Dispunem de mecanisme care ne indică activitatea concurenților și amenințările externe • Posedăm informații periodice privind activitățile concurenței legate de clienți. • Avem grijă ca toată lumea să intre în contact cu clienții.			
2. Autocritică • Sistemul nostru de evaluare, stilul de management și sistemele de recompensare stimulează autoevaluarea permanentă și perfecționarea.			
3. Studiile de atitudine • Realizăm studii periodice privind atitudinile personalului pentru a observa modificarea performanței de la an la an și aspectele care produc insatisfacție.			
4. Stil deschis de management. • Încurajăm angajații să își exprime opiniile critice fără a considera aceasta o atitudine negativă.			
5. Recrutarea rebelilor • Acceptăm rebelii, noncomformiștii și „mesagerii dezastrului" în cadrul organizației.			
6. Întâlniri pentru exprimarea nemulțumirilor. • Realizăm periodic întâlniri inter-departamentale în scopul diagnosticării problemelor (de ex. cercurile calității, cutii de sugestii, echipe de proiect).			
7. Plasarea angajaților în situații noi • Dispunem de metode care stimulează angajații să renunțe la confortul lor pentru a realiza o activitate diferită, de ex. continuarea carierei în alte țări / firme, detașarea temporară la alte companii, situații noi de pregătire, roluri noi.			
8. Consultanți externi • Apelăm la consultanți externi pentru a dispune de o perspectivă obiectivă asupra afacerii.			
9. Producerea unei crize • Dacă este necesar, suntem gata să provocăm o situație de criză			

8.7. Rezumat

Exprimarea nemulțumirii față de situația existentă constituie unul din elementele care creează dinamica schimbării. Aceasta presupune stimularea atitudinii critice, a discuțiilor deschise și a exprimării opiniilor divergente sau chiar producerea unei crize. Organizațiile au nevoie de rebeli și de nonconformiști care să atragă atenția că împăratul e gol pușcă. Stilul deschis scoate la suprafață insatisfacția și stimulează schimbarea. Contestarea situației curente și încălcarea regulilor reprezintă condiții esențiale ale inovației și presupun angajarea pe un drum diferit celui ales de toți ceilalți. Desprinderea de trecutul nostru confortabil ne poate forța să renunțăm la tiparele de gândire și să devenim receptivi la posibilitatea de transformare. De asemenea, abandonarea „zonei de confort" în favoarea unor slujbe, țări, echipe noi ne poate modifica perspectiva și poate crea oportunitatea schimbării. Organizația dumneavoastră își stimulează angajații să-și asume riscul de a spune ceea ce gândesc?

9

Comunicarea intensă

Pentru ca schimbarea să fie viabilă, ireversibilă, ea trebuie să fie acceptată de un număr mare de angajaţi ai organizaţiei. Trebuie să realizăm o masă critică a schimbării. Acest capitol prezintă un element esenţial al procesului schimbării: propagarea schimbării şi antrenarea unei implicări masive, deci crearea unui efect de undă în cadrul organizaţiei. Aceasta presupune delegarea autorităţii, un subiect foarte actual al anilor '90. Însă, cu toate că receptivitatea pare a fi o valoare esenţială a multor culturi corporative, managerii nu înţeleg ce este ea de fapt şi cum să o creeze. Ei se tem să comunice. Printre dilemele fundamentale se numără:

- Trebuie să comunic schimbarea de sus în jos sau de jos în sus?
- Consultarea înseamnă renunţarea la putere?
- Să amân comunicarea până când am toate răspunsurile?
- Dacă angajaţii dispun de informaţii, au totodată dreptul să refuze să facă ceea ce le impun?
- Să comunic schimbarea ca pe un *fait accompli* sau să mă împac cu nesiguranţa şi ambiguitatea în cazul în care anunţ angajaţii că nu posed toate răspunsurile?

9.1. Informaţia: antidotul nesiguranţei

Esenţa schimbării este trecerea de la cunoscut la necunoscut. Perioadele de criză şi de tranziţie sunt întotdeauna riscante. Ambiguitatea şi nesiguranţa inerente schimbării demonstrează faptul că succesul depinde de comunicarea deschisă, activă, bazată pe încredere. Cu cât încerci să produci transformarea mai repede şi mai substanţial, cu atât vei avea nevoie de o mai mare receptivitate. Este interesant faptul că lipsa comunicării este citată drept cel mai obişnuit motiv de divorţ; ea este, de asemenea, cea mai frecventă cauză de eşec a programelor de schimbare din cadrul organizaţiilor. „Mai multe informaţii!" Solicităm de obicei. Cât de des auzim spunându-se despre o organizaţie că exagerează în privinţa comunicării? Difuzarea informaţiilor în cadrul organizaţiilor (spre nivelurile superioare, spre nivelurile inferioare şi orizontal) necesită efort considerabil. Transmiterea informaţiei către angajaţi – principalul rol al tehnologiei informaţionale din zilele noastre este esenţială: nu este suficient doar să atribuim responsabilităţi la nivel local, ci este nevoie să

integrăm aspectele disparate ale organizației și să reacționăm rapid la schimbare, indiferent de barierele geografice și temporale.

Informația înseamnă putere, înseamnă control asupra propriului destin, înseamnă înțelegerea motivelor care fac necesară schimbarea, ea este antidotul fricii. Comunicarea deschisă înseamnă să îți poți exprima îndoielile referitor la schimbare și, ceea ce este și mai important, să poți înțelege și produce schimbarea în loc să simți că ești pionul ei, să fii agentul schimbării, nu elementul ei pasiv.

9.2. Ce mesaj trebuie să transmis când domnește ambiguitatea

Toate bune, dar în această privință managerii se confruntă cu o dilemă. Ce trebuie să comunici de fapt? Să presupunem că transformarea implică o fuziune sau o achiziție, în etapa de proiect nu poți spune decât foarte puține lucruri despre aceasta. Chiar dacă nu este necesară păstrarea unui secret, ca inițiator al schimbării poți fi asaltat de întrebările extrem de amănunțite pe care ți le adresează angajații: „Când se va produce schimbarea?", „Cine va fi afectat?", „Cum?", „Prin ce metode anume?". Din păcate, planurile ingenioase nu pică din cer și probabil că nici tu nu cunoști răspunsurile! De fapt, dacă încerci prea mult să izolezi aspectele tulburi, vei înceta acțiunea și vei abandona realizarea schimbării. E ca în cazul pasagerilor unui avion care așteaptă să decoleze de pe pista de la Heathrow. Toată lumea știe că destinația este Zurich, însă acum pasagerii îți cer ție, pilotului, să le spui: cum va fi vremea pe parcursul călătoriei, unde și când vor avea rău de avion, ruta exactă pe care o va urma avionul și ora precisă a sosirii la biroul de pașapoarte. În mod evident, o parte din acești factori nu pot fi controlați de tine, iar alții sunt în prezent necunoscuți. La fel se întâmplă și în călătoria schimbării. Ea arată că deși poți, și trebuie să anunți direcția și destinația schimbării, nu poți ști totuși ruta efectivă și detaliile călătoriei, deoarece acestea se vor modifica pe măsură ce înaintezi.

În calitate de pasager care călătorește mult și probabil e dezamăgit, știi că nu există nimic mai frustrant decât întârzierea unui avion în privința căruia nu se dau nici un fel de explicații: patru ore de tăcere. Chiar și veștile rele, sau un anunț ce îți comunică lipsa veștilor sunt mai bune decât nimic. Dacă știi cel puțin că nu se va întâmpla nimic în următoarea oră, poți să bei o cafea, să suni la birou, să cumperi un best-seller. Comunicarea, chiar dacă nu cunoști toate faptele, arată cel puțin că observi nesiguranța oamenilor și încerci să fii deschis. Ceea ce ne înfurie pe toți când se produc goluri de comunicare este sentimentul de neajutorare și lipsa controlului asupra propriului destin.

Uneori se pare că managerii sunt înspăimântați de adevăr și au senzația că trebuie să se poarte cu mănuși pentru a-i proteja pe angajați de problemele pe care nu e sigur că le vor înțelege.

Managerul inutil

O firmă multinațională, care se mândrea cu stilul său onest şi deschis, a realizat o reorganizare în urma căreia un manager cu multă experiență şi foarte respectat a fost concediat. În mod evident, problema apărută i-a pus pe cei din conducere într-o situație stânjenitoare. A fost difuzat un raport care prezenta noua structură, dar care nu menționa în nici un fel demiterea directorului respectiv. Ulterior câțiva angajați spuneau: „Era ca şi cum el nici n-ar fi existat vreodată, ca şi cum ar fi murit". Directorul era binecunoscut pentru calitățile lui şi mulți angajați au fost indignați din cauza modului expeditiv în care fusese tratat. Însă nimeni nu a contestat faptul că o concediere, oricât ar fi de neplăcută, constituie o situație de viață care trebuie înfruntată. Chiar era imposibil să fie recunoscută contribuția anterioară a acelui director, să i se mulțumească pentru realizările sale şi să i se ureze succes în acțiunile sale viitoare? Nu era necesar decât atât.

Nimic nu este absolut necesar. Celor mai mulți dintre noi ne sunt, din păcate, familiare situațiile în care am rămas descoperiți din punct de vedere financiar şi cu mult timp în urmă am învățat un lucru simplu – informarea bancherului din timp în privința unei probleme este un aspect esențial al menținerii relației. Nimănui nu-i plac surprizele neplăcute apărute din senin. Acest lucru este valabil în orice afacere dinamică; cu toate că este posibil să nu poți comunica toate informațiile pe care le-ar dori angajații, cel puțin poți crea canalele unui dialog constant şi onest şi poți discuta despre intențiile tale. Nu renunța la comunicare doar pentru că nu cunoşti toate răspunsurile, căci unii din angajații tăi s-ar putea să-şi fi dat seama deja că nu eşti deținătorul adevărului absolut. A aştepta prea mult până să îi implici pe angajați constituie de obicei o greşeală fatală. De ce să nu-i implici timpuriu în discutarea problemelor, oricât de spinoase ar părea acestea la prima vedere. E o iluzie periculoasă să presupui că acțiunile care aparent trebuie ținute secrete, cum ar fi concedierile sau preluările, nu pot fi abordate într-o manieră mai deschisă.

O situație deschisă sau închisă

■ Un articol publicat în ziarul *Financial Times* referitor la achiziționarea de către BTR a firmei Hawker Siddley precizează faptul că în decurs de câteva zile de la victorie toți administratorii delegați şi directorii financiari ai firmei Hawker au fost invitați la un hotel din Heathrow pentru a li se comunica planurile companiei BTR în privința firmei preluate. După cum spunea la acel moment directorul general Robert Faircloth: „O soluție este să creezi un sentiment al urgenței". Fiecare director important al firmei Hawker a fost ajutat de către un consilier să stabilească o relație mai strânsă cu colegii şi subordonații.

■ O unitate de producție din Sydenham a firmei ICL a lansat un proces de comunicare intensă în scopul discutării planurilor sale de disponibilizare şi încetare

a activității cu doi ani înaintea acțiunii propriu-zise. Departe de a înregistra pierderi de personal și scăderea productivității, pe parcursul perioadei rămase până la încetarea activității, productivitatea a rămas aceeași, iar prezența la lucru a fost integrală până în ziua închiderii fabricii.

■ În 1991 Robert Segesser, proprietarul și fondatorul companiei Dairyborn Foods (cu o cifră de afaceri de 5 milioane de lire sterline în 1991) a declarat ziarului *Daily Telegraph* că, în urma unor eforturi considerabile, a reușit în final să preia partea de afacere a partenerului său. În această perioadă dificilă, el a discutat foarte puțin cu angajații săi, caracterizându-se sincer drept puțin cam prea „nepăsător" și arogant. O bună bucată de timp aceștia au avut un gust amar. Ca întreprinzător de succes, a discuta cu angajații pentru a justifica veștile rele – sau bune – nu constituia activitatea preferată a lui Robert. Însă acum recunoaște că plătește pentru asta.

9.3. Glasnost: stilul deschis

Am analizat anterior influențele a patru stiluri de management diferite asupra abordării schimbării: artizan, „încurcă-lume", erou și strateg. Fiecare dintre acestea utilizează o metodă diferită de comunicare a schimbării. Artizanul, în a cărui categorie l-am putea plasa temporar pe Robert Segesser, se întâlnește în mod obișnuit în etapa inițială de dezvoltare a afacerii, atunci când proprietarul / întreprinzătorul fondează firma, și este prea ocupat să acționeze pentru a-și mai pune problema comunicării. Numărul angajaților este redus, toți lucrează în aceeași fabrică sau atelier, comunicarea neoficială este simplă și întreaga echipă poate să se adune cu ușurință în jurul mesei de biliard de la bar. Robert însuși recunoaște că nu și-a prea bătut capul să organizeze ședințe și întâlniri de informare. Era mai degrabă obișnuit să-și suflece mânecile și să se apuce el însuși de treabă. Artizanul comunică *ad hoc*, neprotocolar. El organizează ședințe de management ocazionale, însă are tendința să comunice doar în momente de criză – care, desigur, implică în general vești rele. Pericolul acestui stil de comunicare este acela că întreaga greutate apasă pe umerii unei singure persoane și nu creează receptivitatea altora la schimbare. Acest lucru poate însemna și faptul că relațiile interne pozitive sunt foarte slab dezvoltate.

Tipul „încurcă-lume" se caracterizează printr-o mare anxietate și încredere scăzută, comunicarea este o metodă de control al „pulsului" afacerii, ea este mai degrabă închisă decât deschisă. Preocuparea lui esențială o constituie activitățile de rutină. Managerul „încurcă-lume" se teme că poate pierde controlul. Comunicarea presupune prezența lui la fața locului, ea este în special de sus în jos, directă, sunt transmise mesaje diferite unor persoane diferite și o mulțime de rapoarte în toate direcțiile. Există o poveste despre Russell Seal, director general al companiei BP Oil, care era cunoscut pentru stilul „comandă și control" caracteristic firmei, pentru frecvența și incisivitatea rapoartelor sale a căror apariție provoca teamă managerilor. Ca parte a

rolului său personal la crearea schimbării, el a acceptat să înceteze transmiterea acestor rapoarte – deşi a recunoscut că nu poate promite că va înceta să le scrie! Stilul de comunicare a schimbării adoptat de tipul „încurcă-lume" are marele dezavantaj că nu responsabilizează angajaţii şi echipele. Având în vedere că procesul de comunicare a schimbării poate fi restrictiv sau permisiv (permisivitatea însemnând libertatea de a opera la nivel local fără supraveghere), putem spune că stilul „încurcă-lume" este extrem de restrictiv. Dorinţa de a păstra controlul când acesta pare să-ţi scape printre degete constituie un factor motivant explicabil al acestui tip de comportament, cu toate că nu sprijină producerea schimbării. Uneori programele ample de modificare a culturii conţin următorul paradox: „Vei participa în mod liber la schimbare ... după următoarele instrucţiuni".

Eroul are abilităţi de comunicare înnăscute, e sigur pe ceea ce ştie şi transmite eficient mesajele. Adeseori el va fi foarte apreciat pentru rapoartele sale privind „starea de spirit a naţiunii", şedinţele de brainstorming sau întâlnirile de informare a echipei manageriale. Şedinţele beneficiază de scenarii atent întocmite; ele sunt de asemenea înregistrate. Se consemnează întrebările şi răspunsurile. Eroul poate fi foarte util, de asemenea, în perioadele de criză evidenţiate de curba lui Greiner, când cineva trebuie să stea în „vârful" organizaţiei şi să transmită „trupelor" mesaje prin portavoce. În general, eroul este un personaj asemănător unui zeu: respectat, urât sau temut. Egoul său îl poate face paranoic în ceea ce priveşte opiniile critice exprimate în cadrul organizaţiei, pe care le poate considera un atac la propria persoană. Dacă primeşte întrebările cu această atitudine nu este surprinzător că ele vor înceta foarte curând; pentru un zeu, orice întrebare constituie un test al abilităţilor sale de conducere.

În ceea ce priveşte comunicarea schimbării, mai ales în perioadele de creştere constantă şi mai puţin în perioadele de criză, studiile demonstrează că stilul de comunicare deschis, bidirecţional este cel mai eficient pentru asigurarea transformării durabile şi ireversibile. Strategul nu are nevoie de un scenariu bine întocmit al unui eveniment, el poate face faţă situaţiilor neaşteptate. Este remarcabilă multitudinea discuţiilor şi a dezbaterilor, precum şi exprimarea deschisă, fără teamă a opiniilor: curajul angajaţilor de a discuta deschis deficienţele, greşelile şi dificultăţile întâmpinate. Strategul va defini şi va comunica viziunea şi valorile în diverse moduri, dar totodată va asculta păreri şi va crea conexiuni. Strategul se va implica atât în comunicarea externă, cât şi în comunicarea internă, acordând o atenţie deosebită evenimentelor simbolice precum prezentările, întâlnirile neoficiale şi programele de instruire ale noilor angajaţi.

A fi deschis înseamnă de asemenea că onestitatea constituie cea mai bună politică pentru comunicarea schimbării, chiar şi atunci când transformarea are proporţii de criză. Rareori este avantajos să minţi în viaţa profesională şi personală, fie şi numai pentru că există pericolul de a fi prins cu mâţa-n sac! Comparaţi, de exemplu, comportamentul adoptat în cazul a două crize similare, ambele

implicând retragerea de pe piața mondială a unei mărci importante. Prima criză a constat în retragerea în 1986 de către firma Johnson & Johnson a analgeziculuí său numit Tylenol, când, pentru a doua oară, câteva capsule fuseseră contaminate în mod intenționat cu cianură. A doua criză s-a manifestat la începutul anului 1990, când au fost descoperite urme de benzen în sticlele de apă Perrier. Compania J & J a cunoscut un scurt moment de panică și apoi a evocat faimosul său crez corporativ, care a amintit organizației valorile îndelung păstrate, cum ar fi receptivitatea, atitudinea etică și integritatea. Situația de criză a fost abordată într-un mod direct, onest, chiar dacă riscurile de îmbolnăvire erau mult mai mari decât în cazul Perrier. Pe de altă parte, compania franceză s-a făcut de râs. Răspunsul ei a fost la fel de păgubitor ca și contaminarea inițială. Ea a încălcat toate regulile – a pretins, fără să dovedească în nici un fel, că eroarea contaminării s-a limitat la linia nord–americană de îmbuteliere și ulterior, după mai puțin de trei zile, a descoperit adevărata cauză: contaminarea de la fabrica Vergeze din Franța. Firma a trebuit să-și modifice explicațiile. Deoarece inițial acestea fuseseră necorespunzătoare, presa din întreaga lume i-a fost ostilă. Apă pură, posibil, dar în nici un caz comunicare pură. Comunicarea din această situație – sau absența ei – l-a costat funcția pe președintele și fondatorul companiei și a lăsat o moștenire grea: acțiunile s-au devalorizat, iar firma a devenit vulnerabilă, amenințată să fie preluată de un concurent mai puternic.

Mulți manageri consideră că nu își pot permite să fie deschiși și onești de teamă să nu-i rănească pe angajați sau să se pună ei înșiși într-o situație jenantă. În ceea ce privește Prudential Assurance Company, de exemplu, aspectul schimbării care îi neliniștește cel mai mult pe managerii de nivel mediu este comunicarea veștilor proaste. Deoarece orice schimbare presupune în mod inevitabil vești bune și vești proaste, este foarte important să înfrunți problemele într-un mod cât mai curajos și să nu ascunzi realitatea situației. În absența informațiilor, angajații vor imagina scenarii mult mai sumbre decât le vei putea oferi tu vreodată. (Gândiți-vă, de exemplu, la credibilitatea câștigată de liderul Partidului Democrat, Paddy Ashdown, ca urmare a faptului că a recunoscut adevărul zvonurilor privind o imprudență din trecut).

9.4. O întrebare de 64.000$: cum?

Este importantă comunicarea viziunii, a destinației, a motivelor schimbării, dar de fapt cei mai mulți dintre noi suntem interesați să aflăm **cum** ne va afecta schimbarea. Dat fiind faptul că ritmul schimbării crește amețitor în anii '90, din ce în ce mai multe organizații intră în contact cu mediul și observă prevestirile de rău augur. Știm probabil de ce trebuie să transformăm și chiar ce anume, dar când e vorba să stabilim modalitatea prin care putem realiza acest lucru, ei bine, aici e greutatea! Menționarea repetată a motivelor va crea agitație și confuzie: oamenii sunt gata de drum, dar nu știu încotro să se îndrepte.

Transformarea lui „de ce" în „cum"

Când firma ICL şi-a creat centrele de afaceri, motivele erau clare, problema era că nimeni nu ştia cum să le facă să funcţioneze. În timp ce John Davison, director al Centrului de afaceri pentru comerţul cu amănuntul (Retail Business Centre), a fost însărcinat să prezinte conducerii generale un plan de acţiune, ceilalţi manageri încercau să înveţe din experienţă şi din exemple. Printre problemele cu care se confruntau se numărau:

- Cum să comercializeze numeroase calculatoare de dimensiuni mici după ce anterior lansaseră pe piaţă doar câteva calculatoare de mari dimensiuni.
- Cum să evalueze rentabilitatea gamei de produse pe baza unor criterii precum produsul, zona geografică şi domeniul de activitate.
- Cum să-şi abordeze colegii din echipa managerială care sunt refractari la ideea de modificare a politicii de informare a P & L.

Atunci când firma Komatsu a decis să întreacă firma Caterpillar, viziunea sa „războinică" era extrem de clară. Însă directorul executiv era capabil ca la fiecare 2-3 ani să transpună motivele într-o serie de etape concrete sau sloganuri ca „fiabilitate" sau „economie" sau „calitate".

9.5. „De sus în jos" sau „de jos în sus"?

Transformarea impusă de sus în jos pur şi simplu nu dă rezultate. Schimbarea care începe de la baza piramidei ierarhice este singura garanţie a ireversibilităţii procesului. Managerii superiori se confruntă cu un alt paradox – conducerea unui program de schimbare „non-directiv". Aceasta nu înseamnă că managerul nu joacă nici un rol; într-o anumită măsură, schimbarea trebuie să fie simultan o revoluţie de sus în jos şi de jos în sus. Nu poţi transforma în întregime o organizaţie decât atunci când conducerea superioară aderă la schimbare şi o susţine. Cu alte cuvinte, iniţiativa „de sus în jos" este esenţială, dar trebuie să se limiteze la trasarea traiectoriei generale pe care trebuie să o urmeze compania, fără a insista asupra unor soluţii determinate. De fapt, sunt puţini directorii generali care ştiu dinainte detaliile extrem de amănunţite privind rezultatele transformării organizaţionale în diversele unităţi (departamente) ale unei mari companii.

Înnoirea corporativă eficientă începe la bază, prin eforturile neoficiale de a soluţiona problemele de afaceri. De asemenea, ea începe de obicei la periferie, în zonele marginale ale organizaţiei, coordonată de directorii acelor diviziuni, mai mult decât de directorul general sau de departamentul central. Transformarea eficientă se referă la soluţionarea problemelor concrete de afaceri şi mai puţin la aspecte abstracte precum „modificarea culturii" sau „participarea".

Gorbaciov şi eşecul metodei „de sus în jos"

Încercările pasionate ale lui Gorbaciov de a realiza perestroika reprezintă un bun exemplu: „Am încercat să impunem prea mult de sus, nu e bine". Cineva ar putea să aibă o imensă simpatie pentru acest om. „Ne gândeam doar că suntem pe drumul cel bun deşi situaţia reală arată că automobilul nu mergea în direcţia dorită de şofer". El a încercat să asocieze iniţiativa la vârf cu mişcarea populară, afirmând că „slăbiciunile şi inconsistenţele tuturor revoluţiilor impuse de sus sunt determinate de lipsa de sprijin a nivelurilor inferioare". Dar a renunţat la această metodă prea târziu. În martie 1991, *The Economist* scria că „în cea de-a doua jumătate a ultimului an, metoda sa de reformă de sus în jos şi-a atins limita logică. Ea a intrat în dezacord cu forţele pe care el însuşi le declanşase, cele care cereau schimbarea de jos în sus". Rezultatele s-au văzut în scurt timp. Eşecul loviturii îndreptate împotriva sa în august 1991 a constituit expresia remarcabilă a opiniei oamenilor de la baza piramidei. „Cele trei zile care au zguduit lumea" au fost urmate la puţin timp de abolirea de către Gorbaciov a regimului comunist, dezmembrarea URSS şi demisia acestuia din funcţii politice.

9.6. Sentimentul proprietăţii şi implicarea timpurie

E uimitor ce se întâmplă atunci când oamenii îşi asumă responsabilitatea de a schimba ei înşişi lucrurile. Rezultatele sunt foarte diferite şi uneori oamenii sunt de nerecunoscut. Munca lor se modifică şi o dată cu ea şi atitudinea lor faţă de muncă. Exemplele pot părea minore, dar în ansamblu ele creează o imagine impresionantă, cea a autorităţii şi a responsabilităţii reale ale angajaţilor. Un manager povestea recent că a telefonat unei agenţii de închiriere de automobile deoarece trebuia să facă urgent o călătorie dus – întors Bruxelles – Londra. În acel moment se afla la Londra şi prin urmare a telefonat biroului din Londra. O tânără i-a explicat că automobilul nu putea fi închiriat decât de la biroul din Bruxelles. Pe când vroia să închidă dezamăgit telefonul, şi-a dat seama că femeia îi vorbea încă, spunându-i că va rezolva problema şi îi va telefona într-o jumătate de oră. Da, sigur! Dar ea chiar i-a telefonat. Nu putea să aibă mai mult de optsprezece ani, dar contractul său de muncă o atesta drept profesionistă, capabilă să rezolve problema clientului. Ea trebuia să-şi asume iniţiativa şi chiar a făcut-o.

Sentimentul de proprietate apare atunci când angajaţii consideră transformarea ca fiind a lor şi nu a ta. Aceasta presupune depăşirea etapei psihologice de dependenţă care înseamnă: „Nu e treaba noastră, lasă şefii să aibă dureri de cap".

Oamenii care simt că îşi controlează într-o anumită măsură propriul destin vor fi mai receptivi la schimbare. Implicarea timpurie, după cum ştie oricine a lucrat într-o echipă de proiect, antrenează totodată accentuarea sentimentului de proprietate şi adeziune şi are mai multe şanse să creeze „masa critică" a schimbării şi să diminueze rezistenţa. Implicarea timpurie presupune investiţia

la începutul curbei schimbării. Figura 9.1. arată că, deşi la început ea va implica timp şi efort suplimentare, câştigurile potenţiale sunt uriaşe, de exemplu atenuarea declinului productivităţii şi scurtarea timpului până la creşterea productivităţii.

Managerii stau în spatele unor uşi închise. Ei petrec ore chinuitoare încercând să elaboreze planurile de schimbare şi ulterior le comunică unui auditoriu uluit. Aceasta reprezintă o metodă „macho" care susţine: „Doar noi am fi putut crea aceasta. Nu-i aşa că suntem deştepţi? Aţi face bine să vă apucaţi de treabă". Comunicarea schimbării coincide rareori cu realitatea acesteia. Productivitatea scade în timp ce rezistenţa angajaţilor se accentuează, iar ingeniozitatea lor de a se eschiva de la „încă o schimbare" se manifestă din nou. În cele din urmă aceştia acceptă schimbarea sau demonstrează, încă o dată că, dacă nu îi dai atenţie, necesitatea schimbării va dispărea.

Din contră, discuţiile deschise presupun alocarea unui volum mai mare de timp în etapele timpurii în scopul analizării problemelor împreună cu actorii principali şi al ascultării opiniilor lor. Desigur, e posibil ca frustrarea dumneavoastră să crească; totodată, aceasta înseamnă că planurile dumneavoastră de transformare se vor modifica pe măsură ce se derulează, ca şi dumneavoastră înşivă de altfel. Însă avantajul este acela că, în momentul în care veţi anunţa schimbarea, ea va fi început deja să se producă. Aceasta este metoda cea mai curajoasă, mai înţeleaptă şi care conferă cea mai mare încredere în reuşită.

Deşi cuvintele „delegarea autorităţii" şi „consultare" au devenit monedă curentă, puţini dintre noi ştiu care este sensul lor în practică. Aceasta determină o potenţială lipsă de credibilitate în privinţa abordării schimbării, deoarece adeseori managerii consultă oamenii despre schimbare doar de formă, deşi au decis deja ce au de făcut şi nu vor să mai asculte opiniile altora. Atunci schimbarea este privită ca un *fait accompli*, iar consultarea „de paradă" a celorlalţi apare în adevărata ei lumină. Este esenţial ca în orice acţiune de comunicare să se stabilească în

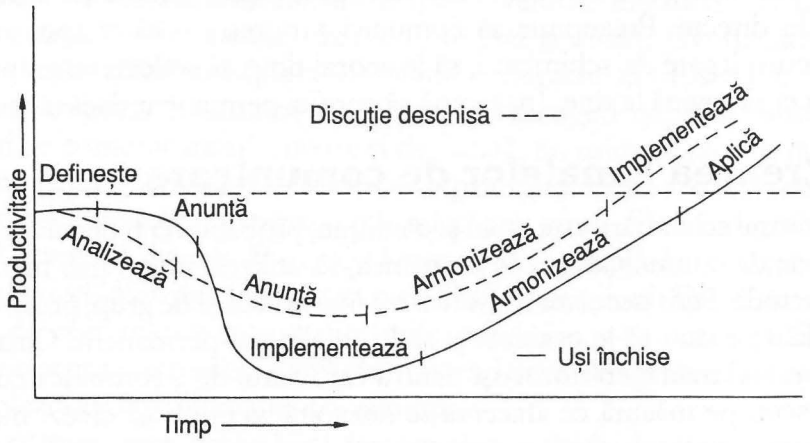


Figura 9.1 *Implicarea timpurie este avantajoasă*

prealabil „cadrul", aspectele schimbării care nu pot fi negociate şi comentate. Un director de la firma BP a prezentat foarte clar această problemă legată de delegarea autorităţii, făcând comparaţia cu o piscină. Nu-i poţi „autoriza" pe oameni să înoate liber, spunea el, până nu ai delimitat piscina şi nu ai umplut-o cu apă limpede, nu tulbure, astfel încât aceştia să poată vedea calea şi să poată înainta.

După ce i-a consultat cel puţin pe actorii principali, cu mult înainte şi în mod onest, directorul însărcinat cu realizarea schimbării începe să-şi creeze „oamenii de paie", „oamenii de tinichea" şi „oamenii de fier". El îi implică pe ceilalţi în definirea schimbării şi nu e intimidat de caracterul aparent haotic al procesului. Ce se întâmplă atunci când soseşte momentul să comunici tuturor schimbarea?

Pe lângă posibilitatea unui anume tip de comunicare generală prin intermediul canalelor oficiale de comunicare, managerul însărcinat cu realizarea schimbării va avea în vedere discuţii individuale cu fiecare din angajaţii implicaţi în procesul schimbării. Majoritatea managerilor ştiu acest lucru, însă modul lor de a acţiona generează probleme, aşa cum reiese din observaţiile următoare:

- „Şedinţa de comunicare îmi amintea de sala de aşteptare a unui dentist": „Următorul!" „Interviul meu a durat doar şase minute".
- „Aveam nevoie să reflectez, să analizez problema şi să revin după o zi sau două cu un răspuns, dar nu mi s-a acordat acest timp".
- „Nimeni nu a verificat dacă am înţeles despre ce este vorba şi totuşi aceasta este o condiţie esenţială şi permanentă a managementului schimbării".
- Mi s-a spus: „Acestea sunt transformările, cum te simţi? Bine, sunt sigur că o să te descurci!"

Concluziile sunt surprinzător de simple. Pentru ca angajaţii să adere la schimbare trebuie să le acorzi o parte din timpul tău preţios şi să vrei cu adevărat să le asculţi opinia. Aceasta presupune să îţi cunoşti angajaţii în calitatea lor de fiinţe umane complexe, cu familii, interese, preocupări diferite de atribuţiile lor de serviciu directe. Presupune să comunici progresiv – să le spui angajaţilor câteva lucruri legate de schimbare, să le acorzi timp să reflecteze asupra ei şi să ai grijă ca ei să revină la tine. Înseamnă să verifici permanent dacă ai fost înţeles.

9.7. Crearea canalelor de comunicare

Dacă ritmul schimbării este rapid şi continuu, probabil vei fi nevoit să inventezi noi metode de comunicare şi, de asemenea, să utilizezi într-o mai mare măsură vechile metode. Sunt necesare comunicarea individuală şi de grup, procese oficiale şi neoficiale pe care să le evaluezi şi să le ameliorezi permanent. Chiar dacă te afli printre acei manageri norocoşi pentru care darul de a comunica cu oamenii este înnăscut, pe măsură ce afacerea se dezvoltă, vei dori să creezi mecanisme pentru a comunica periodic, sistematic cu oamenii de la toate nivelurile organizaţiei. Sunt necesare canale oficiale de comunicare pentru a evita

„accidentele" şi a fi sigur că toată lumea ştie ceea ce trebuie să ştie. Într-o anumită companie, în timp ce avea loc comunicarea de grup a schimbării, tânăra de la recepţie a fost văzută plângând cu sughiţuri – nimeni nu se gândise să o implice şi pe ea!

Transmiterea mesajului schimbării spre nivelurile inferioare ale organizaţiei este mult mai puţin problematică în cazul unei firme recent înfiinţate, unde toţi angajaţii au o viziune şi valori comune, lucrează şi se distrează împreună. În general, pe măsură ce afacerea avansează pe curba de dezvoltare a lui Greiner apar fisuri, organizaţia se fragmentează, sângele nou diluează solidaritatea iniţială, numărul oamenilor e prea mare pentru a fi toţi de aceeaşi categorie (firma Croda International, care în prezent realizează o cifră de afaceri de 375 milioane de lire sterline, avea în 1924 doar şase angajaţi care apar într-o fotografie expusă la sediul central al companiei din Cowick).

În cazul marilor organizaţii, problema se complică din cauza moştenirii unei structuri ierarhice tradiţionale, constând în niveluri de conducere intermediare, care pot acţiona ca vata, absorbind şi distorsionând mesajul transmis de la vârf.

Va trebui totuşi să desfunzi arterele şi să permiţi fluxul de comunicare, prin:

- Grupuri de informare în „cascadă" de tipul celor aplicate de Industrial Society.
- „Robograme" propuse de Robb Wilmot, prezentarea scopurilor şi valorilor cuprinse în „Metoda de lucru a companiei ICL", materiale video.
- Angajarea unei alte firme pentru a se ocupa de lansarea unei noi mărci (în acest scop, Ford a angajat firma Royal Albert Hall).
- Rapoarte ale directorului general privind „starea de spirit a angajaţilor", preferabil de două ori pe an.

Pentru ca succesul comunicării înspre nivelurile inferioare să fie asigurat, aceasta trebuie să fie realizată frecvent, treptat şi direct, favorizând chiar şi în această etapă schimbul bilateral de opinii – element al procesului de creare a implicării timpurii. E uimitor cât de mulţi manageri deplâng faptul că după încercări de comunicare laborioase şi de durată, nu primesc nici un răspuns, nici o reacţie sau întrebări – doar o mare de chipuri descurajate şi o tăcere asurzitoare. Desigur, dacă vei crea circumstanţele adecvate, omul, fiind un animal sociabil, va simţi nevoia să discute. Dar acest lucru nu se întâmplă de la sine; oamenii vor fi prea reţinuţi, mai ales într-un grup de mari dimensiuni. După ce ai realizat o acţiune de comunicare înspre nivelurile inferioare, s-ar putea să fie necesară crearea unor grupuri mai mici, utilizând „agenţi de facilitare" la nevoie şi încercând să stimulezi discuţia în aceste noi condiţii.

Însă comunicarea schimbării înseamnă mai mult decât difuzarea ei către nivelurile inferioare ale organizaţiei. Firmele moderne au nevoie ca reacţia la

schimbare şi comunicarea să se propage spre nivelurile superioare ale organizaţiei şi de asemenea orizontal pe măsură ce barierele între funcţii dispar şi sunt înlocuite de fluxurile orizontale de producţie. Acest schimb liber de idei în cadrul organizaţiei este propice creativităţii şi schimbării.

Formalizarea informalului

Jim Treybig, care în 1994 a înfiinţat compania Tandem computers, a creat o afacere cu încasări de 1,6 miliarde de dolari şi 10000 de angajaţi în întreaga lume. Firma Tandem este renumită pentru intenţia de a menţine cultura de echipă neprotocolară, familiară, creată în Silicon Valley în spatele unui garaj. Chiar şi rapoartele contabile anuale ale firmei creează un sentiment de echipă. Însă cum poţi menţine cultura specifică unei companii de mici dimensiuni când ai devenit o firmă multinaţională uriaşă? Compania Tandem a instituţionalizat ceea ce numise iniţial „întâlniri la o bere", redenumite în epoca puritană a anilor '90 „petreceri cu alune" (peanut parties). Oriunde în lume – Frankfurt, Londra sau Cupratino – activitatea încetează la ora 15 vinerea după-amiază şi toată lumea – clienţi, familie, prieteni – se strânge în jurul mesei de biliard pentru a discuta, a se simţi bine şi a se relaxa înainte de week-end. E ca un fel de ritual. Dacă urmezi un program de pregătire la Dusseldorf vei fi informat amabil, dar categoric că, la ora 15 eşti invitat să participi la distracţie, dar poţi să te relaxezi cum doreşti!

Thomas Allen, profesor la MIT, a studiat modelele de comunicare şi a ajuns la concluzia deloc surprinzătoare potrivit căreia oamenii discută mai mult unii cu alţii atunci când lucrează aproape unii de ceilalţi. Angajaţii de la etaje diferite sau chiar cei care se ocupă de aspecte diferite ale unui proiect ar putea foarte bine să lucreze în clădiri diferite, atât de rar vorbesc unii cu alţii. Potrivit opiniei ziarului *The Economist*, „eterna pauză de cafea" va transforma birourile în centre sociale, „cartiere" în care angajaţii din departamentele de marketing / producţie / creaţie se pot afla aproape unii de alţii şi unde birourile conducerii superioare vor fi concentrate în jurul atriumului din centrul clădirii.

9.8. Zece căi de a eşua

Vă prezentăm o serie de aspecte pe care este preferabil să le evitaţi dacă doriţi să menţineţi deschise canalele dumneavoastră de comunicare:

1. Să vă criticaţi predecesorul: el sau ea a eşuat.
2. Să nu spuneţi nimănui nimic până nu aţi definit şi ultimul detaliu.
3. Să minţiţi.
4. Să impuneţi un vid de comunicare.
5. Să anunţaţi o schimbare şi abia apoi să încercaţi să o concretizaţi.

6. Să planificați transformările majore pentru vineri după–amiază în ajunul Crăciunului.
7. Să fiți stăpân absolut: Gingis Han nu îi consulta pe oamenii lui.
8. Să îi descurajați pe angajați să critice situația existentă şi să îşi exprime opiniile, pentru că s-ar putea ca acestea să nu vă fie pe plac.
9. Să vă bazați pe rapoarte: discuția este pierdere de timp.
10. Să țineți minte că este transformarea dumneavoastră, nu a lor.

Exercițiul 9

Auditul metodelor dumneavoastră de comunicare

Analizând metodele dumneavoastră actuale de realizare a comunicării, este bine să revizuiți aspectele prezentate mai jos pentru a vă asigura că aplicați mecanismele corespunzătoare. Nu aveți nevoie de toate, însă trebuie să verificați dacă nu cumva vă bazați prea mult pe unul sau două dintre acestea. De exemplu, este foarte simplu să credem că grupurile de informare bine conduse constituie o soluție universală. Oferă ele într-adevăr oportunitatea unor discuții libere, deschise, bilaterale? Abordează problema schimbului rodnic de idei între unități funcționale şi departamente? Sunt acestea, de fapt, rămăşite ale vechii noastre mentalități ierarhice?

De asemenea, mulți dintre noi, prea mulți, consideră că poşta electronică rezolvă problema comunicării, cu toate că uneori se întâmplă ca astfel comunicarea să capete un caracter impersonal. Ce s-a întâmplat cu metoda de neînlocuit a contactului direct, individual sau în echipe, oficial sau neoficial? Uităm oare că noi suntem stăpânii, iar tehnologia doar un mijloc?

Lista de verificare

Bifați răspunsurile afirmative, marcați cu „X" variantele inaplicabile şi cu „?" variantele care merită o analiză mai amănunțită.

Organizați periodic şedințe de informare	☐
Purtați discuții libere cu angajații	☐
Organizați întâlniri amicale / întâlniri la o bere	☐
Creeați relații de tip rețea	☐
Organizați şedințe regulate ale conducerii, să spunem, lunar	☐
Elaborați rapoarte privind „starea de spirit în firmă", de două ori pe an	☐
Organizați prezentări adresate altor departamente ale organizației	☐
Organizați întâlniri lunare directe cu principalii manageri	☐
Organizați echipe de proiect, sarcini: multidisciplinare, ierarhizate.	☐
Organizați sesiuni de brainstorming cu ajutorul unui flip-chart	☐
Folosiți poşta electronică	☐
Organizați conferințe video pentru a reduce călătoriile internaționale	☐

Cercurile calității / cutii pentru sugestii	☐
Organizați grupuri de lucru, echipe de susținere	☐
Organizați petreceri, sărbători, jocuri de societate	☐
Apelați la mentori / „naşi" / îndrumători	☐
Apelați la interviuri la plecare: de ce pleacă angajații?	☐
Apelați la studii de atitudine pentru a identifica nemulțumirile	
Amenajați birourile / cantinele astfel încât să faciliteze contactele sociale	☐
Oferiți reviste, casete video etc. referitoare la companie	☐
Oferiți mic-dejunuri aniversare / prânzuri neprotocolare cu unii dintre angajați	☐
Formați grupuri inter-disciplinare însărcinate cu soluționarea problemelor indiferent de departamentul în care au apărut acestea	☐

9.9. Rezumat

Comunicarea activă şi deschisă constituie antidotul la incertitudinea schimbării. Cu cât mediul dumneavoastră de afaceri este mai dinamic, cu atât nevoia de comunicare susținută este mai mare. Managerul însărcinat să producă schimbarea trebuie să comunice intens cu restul firmei. Se spune că nu poți fi prea frumos sau prea bogat; de asemenea, nu poți comunica niciodată prea mult. Absența comunicării este motivul cel mai frecvent menționat al eşecului programelor de schimbare. Transformarea impusă de sus în jos, unilateral nu este viabilă. Este necesară schimbarea de jos în sus, implicarea timpurie a angajaților şi consultarea lor reală. Abundența canalelor de comunicare, de grup şi individuală, oficială şi neoficială, este esențială. Poate fi util să realizați o analiză rapidă a propriilor dumneavoastră canale de comunicare pentru a vă asigura că sunt deschise.

10

Durata, alegerea momentului şi tranziţia

Una dintre marile dificultăţi pe care le creează realizarea unei transformări organizaţionale durabile este găsirea unui răspuns la paradoxul timpului. Piaţa externă, acţionarii, Centrul financiar al Londrei vor schimbarea *acum*, însă realitatea funcţionării organizaţiilor este cu totul alta. Cu excepţia momentelor de criză, şi uneori nici măcar atunci, transformarea imediată este rareori o transformare viabilă. Problema este evidenţiată de cazul firmei Lloyds of London. Au existat semne de schimbare, însă ele nu au apărut suficient de repede pentru multe dintre persoanele de marcă ce şi-au pus banii în joc. Managerii numeroaselor mici agenţii Lloyds s-au trezit în impas, fiind presaţi între acţionari şi corpul principal al firmei Lloyds care nu s-a transformat destul de repede pentru a putea dovedi că ascultă şi răspunde cerinţelor clienţilor săi.

Oportunităţile de piaţă vor apărea întotdeauna aleatoriu pentru orice firmă. Dacă aceasta poate profita de ele, depinde de capacitatea sa internă de a face faţă schimbării rapid şi eficient. Deoarece la momentul apariţiei crizei este probabil prea târziu, aceasta înseamnă că în anii '90 organizaţiile trebuie să fie permanent pregătite să reacţioneze la ceea ce se întâmplă în jurul lor. Perioada de timp cuprinsă între momentul în care mediul „lansează provocarea" şi cel în care organizaţia ripostează devine un aspect esenţial al avantajului concurenţial. Provocarea constă în reducerea timpului de reacţie. În mod paradoxal, acest lucru se realizează prin transformare progresivă, prin metoda micilor schimbări treptate şi constante.

10.1. Transformarea durează mai mult decât crezi

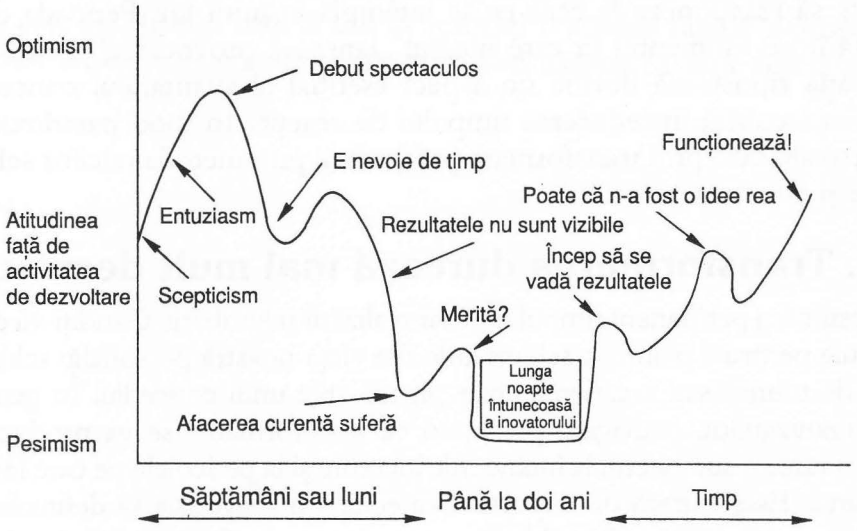
Subestimăm permanent timpul necesar realizării schimbării. Gândiţi-vă cât timp ne trebuie pentru a planifica schimbările din viaţa noastră personală: schimbarea locului de muncă sau a carierei, chiar planificarea unui concediu! În general, în cazul organizaţiilor, managerii presupun că transformarea se va produce peste noapte şi rareori sunt atenţi la întârzierile inerente şi la pericolele pe care le implică nerăbdarea. Este extrem de important ca echipa managerială să definească şi să analizeze cu atenţie timpul total necesar pentru ca transformarea să dea rezultate.

Din păcate, scăderea inevitabilă a producţiei, determinată de orice schimbare, creşte probabilitatea ca managerii care au aşteptări nerealiste în privinţa duratei

necesare schimbării să intre în panică şi să sisteze schimbarea chiar atunci când sunt pe punctul de a vedea rezultatele. Acest fenomen este descris de John Philipp şi Sandy Dunlop, care adaptează o idee a lui Darryl Connor şi o intitulează „lunga noapte întunecoasă a inovatorului" (figura 10.1).

Figura 10.1 reprezintă o extensie a „curbei productivităţii" pe care am prezentat-o în capitolul 4, care evidenţiază scăderea inevitabilă a productivităţii atunci când are loc schimbarea. Majoritatea managerilor o recunosc imediat. Etapa iniţială, când se anunţă programele majore de transformare organizaţională, ne este familiară tuturor, fie că este vorba de o reorganizare, modificarea culturii, un program de management al calităţii totale sau o vastă modificare a sistemelor. În această etapă se creează speranţe care par să nu se confirme pentru o perioadă foarte îndelungată. Entuziasmul scade dramatic, se răspândeşte opinia sceptică potrivit căreia aceasta este o altă iniţiativă dictată de dorinţa de a fi „în pas cu moda", conducerea superioară începe să renunţe la ceea ce seamănă din ce în ce mai mult cu un eşec, transformarea este abandonată şi în final va fi lansată o altă idee cu tot atâtea surle şi trâmbiţe. Rezultatul va consta în acumulări succesive de transformări eşuate, fiecare experienţă antrenând creşterea scepticismului managerilor şi angajaţilor. Situaţia este similară cu cea a unui grădinar care, după ce a plantat seminţe noi, aşteaptă doar câteva zile înainte de a le scoate rădăcina din pământ pentru a vedea cum le merge.

Totul pare un eşec la jumătatea drumului. E nevoie de curaj să continui schimbarea în această perioadă, să perseverezi, să îţi păstrezi entuziasmul şi angajarea.



Sursa: Philipp şi Dunlop

Figura 10.1 *Lunga noapte întunecoasă a inovatorului*

ABC Retail şi abandonarea procesului de schimbare

Compania ABC Retail face parte dintr-un lanț de consum american. Ea a fost constituită cu circa 70 de ani în urmă în Marea Britanie, unde numărul angajaților din cele aproape 150 de filiale se ridică la 2000. În 1988 a fost numit un nou director general, francez. Sarcina lui era realizarea unui vast program de transformare, cu ajutorul căruia organizația urma să abandoneze valorile oficiale tradiționale şi să recurgă la o mai mare delegare a autorității şi responsabilitate personală. Directorul a afirmat că transformarea va necesita timp. În 1990, acționarii, îngrijorați de rata scăzută a profitului, l-au obligat să demisioneze. A fost adus un director general din Statele Unite căruia i s-a cerut să anuleze transformările realizate de predecesorul său şi „să readucă filiala engleză în familie".

Pe lângă scăderea productivității şi agravarea inutilă a situației, acest tip de abordare a schimbării a afectat enorm starea de spirit din cadrul companiei. Mulți dintre angajați se identificaseră cu intențiile şi carisma directorului francez, care, din motive întemeiate, introdusese ursulețul de pluş ca simbol şi mascotă ale organizației. După ce acesta a fost înlăturat şi „mafia" americană a revenit în scenă, a avut loc o „vânătoare de vrăjitoare", începând prigoana împotriva oricărui „ursuleț de pluş" suficient de naiv să se facă observat. În prezent, angajații spun că echipa din conducerea superioară nu are deloc credibilitate în fața lor, că nu pot crede nici un cuvânt al acesteia.

Transformarea durează întotdeauna mai mult decât crezi. De exemplu, s-a estimat că este nevoie de cel puțin 3 – 5 ani pentru ca orice program important de modificare a strategiei sau a atitudinii să devină parte a identității companiei. Una sau două din marile şi renumitele bănci elvețiene au recunoscut confidențial că le-au trebuit mulți ani pentru a schimba traiectoria unor asemenea organizații greoaie. Una dintre bănci considera că i-a trebuit o bună parte din cei 19 ani, începând din 1972, pentru a crea o organizație descentralizată care să poată reacționa rapid la cerințele pieței.

Chiar şi în cazul firmelor mici care reacționează prompt la cerințele pieței apare tentația de a presupune că schimbarea poate fi realizată peste noapte. De exemplu, un director general care ne este cunoscut i-a cerut consultantului său să creeze o cultură complet nouă şi să o implementeze până la următoarea şedință a Consiliului director! Riscul pe care îl implică neacordarea de timp suficient pentru ca schimbarea să se „instaleze" este acela ca sămânța transformării să fie smulsă din pământ şi aruncată la gunoi, pentru ca apoi să urmeze o altă schimbare şi încă una – toate având probabil aceeaşi soartă! În concluzie, este posibil ca procesul schimbării să necesite timp, bani şi efort şi să provoace o diminuare temporară a productivității.

Încercarea prea timpurie de redresare a productivității e o mare capcană. Toată lumea pare convinsă că „în timp" Rusia se va transforma, dar aceste cuvinte conțin mult adevăr şi dovedesc o mare naivitate. Ani în şir vor exista

tensiuni în imperiul muribund, se va instala o şi mai mare dezordine economică, provocând probabil mult mai multe dispute. Însă aici apare o mare problemă. E nevoie de timp pentru ca oamenii să parcurgă procesul schimbării trecând de la starea de şoc, la cea de negare, apoi la acceptare, adaptare şi, în cele din urmă, la transformare. Dar nu mai este timp – adeseori piaţa nu acordă răgaz. Prin urmare, provocarea constă în găsirea unor modalităţi de accelerare a procesului.

10.2. Transformarea progresivă şi transformarea revoluţionară

Aşa cum evidenţiază Greiner, toate organizaţiile traversează atât perioade de evoluţie, cât şi perioade de revoluţie. Uneori este dificil să implementezi schimbarea în absenţa unei crize. Câteodată, după cum am constatat, s-ar putea chiar să fie nevoie să provocăm „criza". În acelaşi timp, modelul lui Greiner susţine mai degrabă schimbarea anticipativă decât transformarea reactivă – anticiparea crizei următoare şi nu aşteptarea valurilor de şoc. Revoluţiile au avantajul vitezei. În general, în cazul firmelor, ele îmbracă forma reorganizărilor neaşteptate. Aceste modificări radicale au un impact negativ substanţial asupra angajaţilor şi chiar mai rău, cu toate că par să fie rapide şi eficiente, aceasta poate să fie doar o iluzie, mascând o reacţie care înseamnă „Să aşteptăm liniştiţi până ce presiunea dispare şi apoi să ne vedem de treabă ca de obicei".

Transformarea evolutivă sau progresivă este mult mai rodnică – o succesiune de schimbări preferabilă unei reorganizări instantanee. Însă acest proces de schimbare poate fi foarte lent. După cum am spus, este important să creşti viteza de reacţie înainte de a fi prea târziu.

10.3. Timpul total şi mijloacele schimbării

Suntem obişnuiţi cu conceptul de timp total în cazul desfacerii unui produs pe piaţă. Timpul total al abordării schimbării este la fel de important pentru firmă. Cu cât timpul total este mai scurt, cu atât transformarea se produce mai rapid, iar avantajul concurenţial este mai mare. Întârzierile constituie bariere majore în calea schimbării, create atât de receptarea negativă – când oamenii nu sunt capabili sau nu vor să recunoască necesitatea schimbării – cât şi de întârzierea acţiunii – când nu se întâmplă nimic deşi problema a fost acceptată raţional şi conducerea superioară consideră că a aplicat pârghiile potrivite.

Percepţia inadecvată apare atunci când organizaţia nu acceptă necesitatea schimbării, uneori din cauza faptului că urmează cu încăpăţânare reţetele succesului din trecut, alteori pentru că este atât de divizată încât nu există posibilitatea de a crea o percepţie coerentă a mediului extern.

E uimitor în ce măsură cred angajaţii că există o realitate obiectivă; cu toate acestea, *modul* în care ei văd lucrurile, corect sau incorect, este cel care îi influen-

țează să se schimbe sau nu. Putem decide să vedem lumea cu alți ochi. Reușita în ceea ce privește modificarea percepției se bazează pe educație.

Întârzierile de acțiune apar din cauza faptului că mintea și sufletul angajaților nu sunt neapărat pe aceeași lungime de undă. Acceptarea rațională nu are consecințe dacă nu i se adaugă interesul și susținerea managerilor. Dacă acest lucru nu se întâmplă, lupta între rațiune și emoție este cel mai adesea câștigată de cea din urmă.

Putem modifica procedeele și putem face sugestii noi într-un mod rapid și simplu, însă viziunea personală a managerilor importanți este cea care decide abandonarea unui plan de transformare sau susținerea lui în scopul aprobării la nivel de organizație. În consecință, este esențial ca echipa din conducerea superioară să definească și să analizeze cu atenție timpul total necesar ca o metodă să dea rezultate.

Mijloacele de transformare diferite necesită un volum de timp diferit. O singură transformare executivă la nivelul superior al organizației va avea un impact mult mai rapid decât reformularea sistemelor de evaluare, modificarea planurilor de evoluție a carierei sau introducerea unei noi culturi corporative. Ritmul acestor transformări depinde de gradul de implicare al managerilor însărcinați cu realizarea lor.

10.4. Alegerea momentului e totul

A ține sub control schimbarea înseamnă să recunoști când este momentul potrivit pentru a o iniția sau, după cum afirmă filozoful australian A. Cannon, „Câteodată, un moment de maximă prosperitate nu este altceva decât un semnal al dezastrului!"

Managerii japonezi sunt renumiți pentru importanța pe care o acordă alegerii momentului în afaceri. Mark McCormack, impresar sportiv, vorbește despre plantarea „sămânței" schimbării în mintea cuiva: a telefonat unui jucător de tenis celebru și, cu toate că a primit un răspuns negativ la acel moment, acțiunea a dat roade până la urmă câțiva ani mai târziu, când însuși sportivul i-a cerut lui McCormack să îi fie impresar. Boris Yeltzin, povestind despre timpurile în care era liderul unui partid din Moscova, spunea: „Poate că am comis câteva greșeli. Nu ceea ce am afirmat era inadecvat, ci momentul ales în acest scop". Cel mai elocvent este comentariul plin de umor al fostului președinte Bush după ce criza din Golf din august 1990 a fost urmată de lovitura de stat din Rusia în august 1991: „Ce se întâmplă cu luna august?"

Așa cum alegerea momentului este secretul teatrului de bună calitate, ea este în egală măsură secretul transformării reușite. Alegerea momentului depinde de situația organizației în ceea ce privește receptivitatea la schimbare. Firma este pregătită să accepte schimbarea atunci când nivelul de siguranță nu este nici prea ridicat, nici prea scăzut. Dacă angajații sunt prea nesiguri, ei au tendința să analizeze amănunțit ceea ce li se propune și să se opună schimbării. Dacă sunt

prea siguri – ca în cazul unora din celebrele companii britanice de asigurări, de exemplu – receptivitatea față de schimbare lipsește de asemenea. Nu este momentul potrivit.

Momentul potrivit depinde atât de receptivitatea și motivația față de schimbare, cât și de capacitatea firmei de a realiza obiectivul propus. Capacitatea presupune putere, influență, autoritate și resurse adecvate, informațiile și cunoștințele necesare realizării sarcinii respective. Un tabel simplu, care ne ajută să evaluăm atât receptivitatea, cât și capacitatea, este anexat în cele ce urmează ca exercițiu al acestui capitol.

10.5. Mania anunțurilor macho sau zen?

Toată lumea știe că nu este o idee bună să anunți o schimbare într-o vineri după-amiaza, când angajații au la dispoziție un week-end întreg pentru a-și face griji, a telefona unul altuia și a inventa omuleți verzi, și nici în ajunul Crăciunului. Nu este, de asemenea, rezonabil să îți propui un set de schimbări anuale, pe care să le impui în stilul „Revoluția din Octombrie".

De fapt, anunțarea unei schimbări poate fi o intenție periculoasă. Poți să te pui în pericol anunțând ceva despre care nu ai garanția că se va produce efectiv. Vă prezentăm un citat cinic dintr-un studiu al unei companii în care exista „mania anunțurilor":

> „Tot ceea ce avem sunt lozincile. 1+1 va fi egal cu 4 anul următor? Să transformăm sloganurile în realitate. Credem că dacă inventăm un cuvânt sonor și îl facem cunoscut am făcut ceea ce trebuia, dar el nu s-a transformat în nimic real."

„Mania anunțurilor" antrenează un nivel uriaș de rezistență, și cu toate acestea, reprezintă probabil metoda cel mai frecvent utilizată de manageri pentru a anunța schimbarea, care adeseori recurg la o notă prinsă cu ace pe panoul de afișaj:

> Vineri, 13
>
> *Anunț important adresat întregului personal*
>
> Începând de luni, Departamentul X se va muta la Scunthorpe, iar Departamentul Y va rămâne la Knightsbridge. Anexăm organigrama, vă rugăm să luați cunoștință de noile dumneavoastră responsabilități.
>
> P.S. Nu există spații disponibile de parcare în Scunthorpe.

Există și alte metode, abordarea „zen" în locul celei „macho", prezentată agreabil de Richard Pascale Tanner și Anthony G. Athos (1982) în lucrarea lor intitulată *Art of Japanese Management*:

> „În loc să pună accentul pe schimbarea propriu-zisă, etalând organigrama și fișele posturilor, americanii ar trebui să se gândească să atribuie treptat responsabilități, să modifice progresiv granițele între funcții și nu să reglementeze o schimbare finală. Această metodă presupune să îți dezvălui intențiile față de actorii importanți, să îți perfecționezi proiectul învățând pe măsură ce acționezi."

Se spune că stilul american tipic este acela de a comunica schimbarea şi de a petrece apoi luni şi ani încercând să o realizeze, în timp ce japonezii depun un efort uriaş la început pentru a studia transformarea şi a-i convinge pe actorii principali, astfel încât atunci când este anunţată schimbarea, ea a început deja să se producă, iar ei pur şi simplu comunică o realitate în curs.

10.6. Controlul tranziţiei: crearea timpului şi a spaţiului

Japonezii au cuvântul „ma", care se traduce prin „un spaţiu în timp". Reuşita tranziţiei depinde de acordarea răgazului pentru a se crea obişnuinţa renunţării la o anumită situaţie şi a confruntării cu o alta. De exemplu, gândiţi-vă la plecarea de la birou, seara. Unii oameni ar fi încântaţi să pocnească din degete şi să ajungă instantaneu acasă. Însă celor mai mulţi dintre noi ne place timpul petrecut în automobil sau în autobuz sau să bem un păhărel într-un bar. Simţim nevoia să ne deconectăm de la o situaţie înainte de a ne putea relaxa în ambianţa creată de căminul nostru.

În cazul schimbării organizaţionale lucrurile stau la fel. Managerii trebuie să prevadă un „moment de respiro" care să permită angajaţilor să planifice, să se pregătească, să revadă situaţiile precedente şi să cântărească viitorul.

Omul este un animal foarte adaptabil, cu condiţia să i se ofere posibilitatea de a se obişnui cu ideea. E uimitor în ce măsură poate accepta schimbarea, însă aceasta nu se va întâmpla decât dacă managerul, asemenea lui Atlas, apără planta schimbării de presiunile organizaţionale. Sarcina conducerii este aproape aceea de a pune angajaţii sub un clopot de sticlă care să îi protejeze de greutatea organizaţiei, care altfel le-ar pretinde prea devreme realizarea unei productivităţi prea mari şi, prin simpla greutate a cerinţelor sale, ar înăbuşi schimbarea.

După cum spunea odată Sir Michael Edwardes: „Pentru a fi ţinută sub control, schimbarea trebuie să fie controlabilă". Aceasta presupune fragmentarea ei în porţiuni de dimensiuni rezonabile sau, cum spun americanii: „Don't put out more tomato plants that you can water"*. Fiecare etapă a procesului schimbării beneficiază de propria sa mini-viziune, întrucât întregul proces este reiterat. Este posibilă definirea prealabilă a fiecărei etape. Etape de schimbare rezonabile înseamnă obiective realiste, realizabile. Aceasta conferă schimbării credibilitate şi participanţilor încrederea în capacităţile lor. Pornirea poate fi dificilă, dar obiectivele intermediare pe termen scurt facilitează primul pas.

Dacă, odată începută schimbarea, se doreşte continuarea ei, ea trebuie să fie monitorizată şi stimulată constant. Micile succese oferă posibilitatea ca angajaţii să deprindă corect noul mod de lucru. Stimularea schimbării presupune acordarea

* Textual: Nu planta mai multe roşii decât poţi uda / versiune românească: Nu te întinde mai mult decât ţi-e plapuma (n. trad.)

unor mici recompense imediate, crearea modelelor de persoane care promovează noul comportament, recunoaşterea oficială a angajaţilor merituoşi şi recompensarea acestora.

Exerciţiul 10

Evaluarea receptivităţii şi a capacităţii de schimbare

Este momentul potrivit pentru schimbarea pe care o anticipaţi? Completaţi tabelul de mai jos pentru a realiza o evaluare rapidă.

Tabelul de evaluare a receptivităţii şi capacităţii

Grupuri sau indivizi importanţi pentru efortul de schimbare	Receptivitate			Capacitate		
	Mare	Medie	Mică	Mare	Medie	Mică
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Sursa: Beckhard şi Harris (1987)

10.7. Rezumat

Transformarea durează mai mult decât crezi. E periculos să presupui că schimbarea se va produce peste noapte. Nerăbdarea în ceea ce priveşte întârzierile inerente ale schimbării şi încercarea prea timpurie de a redresa productivitatea pot crea aşteptări nerealiste şi pot antrena abandonarea planurilor de schimbare. Există o problemă inerentă. Oamenii au nevoie de timp pentru a parcurge etapele procesului de schimbare, însă forţele de piaţă sunt rareori atât de generoase încât să permită acest răgaz. Deşi transformarea revoluţionară apare instantaneu, costul plătit de angajaţi diminuează efectul spectaculos al unei eficienţe în fond iluzorii. Schimbarea progresivă – planificată ca o succesiune de etape de proporţii reduse – este adeseori mai eficientă pe termen lung. Cu cât eliminăm într-o mai mare măsură percepţiile inadecvate, când oamenii neagă necesitatea schimbării şi cu cât evităm amânarea acţiunii, cu atât putem parcurge procesul mai repede. Un anunţ zgomotos poate să nu fie cea mai bună metodă. Alegerea momentului este totul. Trebuie să creăm totodată o „perioadă de graţie" în care schimbarea să se poată dezvolta, la adăpost de greutatea cerinţelor organizaţiei. Înainte de a elabora un plan pentru realizarea schimbării, e preferabil să evaluăm capacitatea organizaţiei şi gradul ei de pregătire în vederea schimbării.

11

Procesul de schimbare propriu-zis

11.1. Ești convins?

Tu eşti factorul cheie pentru abordarea schimbării şi realizarea ei durabilă. Eşti convins că vrei să pleci în această călătorie? Receptivitatea la schimbarea din viața ta personală şi profesională înseamnă punerea vechilor idei sub semnul întrebării, renunțarea la obişnuință, evitarea posturii de „victimă" şi interesul pentru posibilitățile viitorului. Faptul că resimți într-adevăr suferința şi disconfortul provocate de schimbare te va transforma într-un ghid mult mai matur şi mai atent al altora, pe care îi vei putea îndruma în ceea ce priveşte transformarea organizațională.

Sarcina ta este să produci schimbarea pe cât de repede ți-o cere piața externă şi pe cât de repede pot suporta oamenii pe care îi coordonezi. Ce intenționezi să faci pentru a-i ajuta pe angajați să parcurgă procesul previzibil al schimbării cât mai rapid şi mai puțin dureros?

11.2. Rezumat al principalelor mesaje și provocări

Înainte de a hotărî cum vei acționa pentru a realiza schimbarea, s-ar putea să dorești să îți reîmprospătezi memoria în privința principalelor aspecte discutate în această lucrare. Un rezumat concis este prezentat în figura 11.1.

Provocări care ți se adresează	Principalele mesaje ale lucrării „Esența schimbării"
• Cum va arăta viitorul și cum își va impune condițiile asupra mentalității tale?	1. Nu există alternativă: transformă sau dispari. 2. Nu putem ignora realitatea așa încât trebuie să ne adaptăm mentalitatea, să ne revizuim vechile idei, să ne reinventăm pe noi înșine. Poate fi interesant! 3. Organizațiile sunt transformate până devin de nerecunoscut: strategia, sistemele, structura, cultura și angajații lor. 4. Abordarea eficientă a schimbării a devenit un element esențial al avantajului competitiv. Poți analiza corespunzător mediul extern și totuși să eșuezi deoarece nu poți imprima angajaților un ritm de schimbare suficient de rapid astfel încât să profiți de oportunitățile pieței.

Figura 11.1 *Rezumat al principalelor mesaje şi provocări*

Provocări care ți se adresează	Principalele mesaje ale lucrării „Esența schimbării"
• Când stimulezi schimbarea se întâmplă ceva?	5. Sarcina managerului este aceea de a crea cel mai rapid ritm de transformare pe care îl pot suporta organizația și angajații. Aceasta presupune coordonarea angajaților pe parcursul etapelor previzibile ale procesului schimbării cât mai rapid și mai nedureros. Schimbarea produce suferință; atât productivitatea, cât și angajații au de suferit. Dar vestea bună e aceea că transformarea reprezintă un proces previzibil și deci controlabil, că înțelegerea procesului îți este utilă și că managerul poate acționa pentru a modifica percepțiile referitoare la schimbare, convertindu-le pe cele negative în percepții pozitive.
• În ce măsură organizația ta stimulează asumarea riscului și schimbarea?	6. Nu poți să modifici rapid cultura. Dacă nu beneficiezi de o cultură favorabilă, pacientul poate muri înainte ca tu să apuci să-l operezi. Receptivitatea la schimbare poate fi creată doar investind suficient timp, bani și efort pentru a construi o piață internă favorabilă schimbării, pentru a oferi angajaților oportunități suficiente de pregătire și pentru a acorda atenție maximă clienților și profitului. 7. Este normal ca oamenii să se opună schimbării. Anticipând, identificând și întâmpinând binevoitor rezistența transformăm obiecțiile într-o centrală producătoare de energie a schimbării. În loc să încercăm să evidențiem avantajele schimbării, e preferabil să minimizăm factorii de rezistență. În acest scop, există câteva mijloace și tehnici utile.
• Care este viziunea ta personală de conducere? Sunt și alții la curent cu ea?	8. Viziunea comună asupra viitorului este cea care stimulează schimbarea. Cu cât petrecem mai mult timp creând scenarii de tipul „ce-ar fi dacă" și imaginând noi posibilități, cu atât ne îndepărtăm mai mult de trecutul familiar. Nu poți crea o viziune comună rămânând izolat în biroul tău. În perioadele de transformare rapidă, rolul directorului general în calitate de lider vizionar este esențial, atât pentru formularea, comunicarea și întruchiparea viziunii, cât și pentru mobilizarea permanentă a echipei manageriale față de noile provocări, alternative și amenințări. 9. Dacă ești mulțumit de situația actuală, de ce să produci schimbarea? Transformarea se va realiza doar dacă nemulțumirea privind starea de fapt existentă se manifestă pe scară largă. Aceasta presupune încurajarea discuției deschise și a exprimării opiniilor contrare, încurajarea rebelilor și a noncomformiștilor care observă că împăratul e gol-pușcă. Este posibil să fie nevoie să destabilizezi și să produci o criză pentru a antrena mișcarea.
• Cum difuzezi mesajul?	10. Comunicarea este antidotul la nesiguranța schimbării.

Figura 11.1 *Continuare*

Provocări care ți se adresează	Principalele mesaje ale lucrării „Esența schimbării"
• Cum difuzezi mesajul?	10. Comunicarea este antidotul la nesiguranța schimbării. Managerul trebuie să comunice intens, exagerat chiar. Lipsa comunicării este motivul cel mai frecvent citat al eșecului programelor de schimbare. Transformarea de sus în jos nu este viabilă. Este necesară implicarea timpurie de jos în sus. Este nevoie de numeroase mecanisme de comunicare aplicate simultan. 11. Durata și alegerea momentului schimbării sunt esențiale. Transformarea durează întotdeauna mai mult decât crezi.

Figura 11.1 *Continuare*

11.3. Cum să devii o stea a schimbării

Acest capitol urmăreşte să transforme principalele idei ale cărții într-un ghid practic, care te va ajuta să planifici şi să implementezi orice schimbare la care te-ai gândit. În mod evident, o măsură importantă a eficienței procesului schimbării este calitatea transformării propriu-zise, strategia, structura sau procesul pe care intenționezi să le creezi. Capitolele 1 şi 2 au vizat să te ajute să îți evaluezi „programul de schimbare" din punctul de vedere al „adecvării" acestuia la presiunile mediului. Însă există şi alte criterii importante de evaluare a procesului schimbării şi acestea nu se referă atât de mult la ceea ce intenționezi să faci, cât la adeziunea şi participarea angajaților cheie, la implicațiile schimbării asupra salariaților şi la timpul necesar realizării transformării.

E foarte dificil să întocmeşti o listă cuprinzând zece elemente capabile să producă schimbarea, deoarece procesul transformării este haotic. Trebuie să faci o mulțime de lucruri în acelaşi timp şi să fii pregătit să revezi şi să repeți ceea ce ai făcut deja. Cu toate că este rezonabil să adopți o metodă progresivă, e bine să-ți aminteşti că transformarea se va produce efectiv pe măsură ce înaintezi şi, de asemenea, că vor exista numeroase bucle de reacție pe parcursul procesului; în consecință, e periculos să gândeşti prea simplist sau să planifici prea detaliat în prealabil.

Să analizăm, de exemplu, modelul în formă de stea al schimbării (figura 11.2). Modelul a rezultat în urma activității practice a companiei ICL în anii '80 şi a fost inventat pentru a sprijini crearea unui limbaj comun pe care să îl poată folosi managerii atunci când gândesc schimbarea. Steaua schimbării reprezintă un rezumat util al multora din aspectele abordate în această lucrare, însă ca schemă de planificare a unei transformări specifice are anumite imperfecțiuni. Primul neajuns este: de unde să începi? Punctul care îți atrage atenția atunci când urmăreşti să evaluezi şi să anunți necesitatea schimbării, este vârful stelei. Însă dacă, parcurgând steaua schimbării în sensul acelor de ceasornic, aşteptăm să ajungem în dreptul orei 6 pentru a implica angajații, va fi prea târziu. Comunicarea deschisă este esența

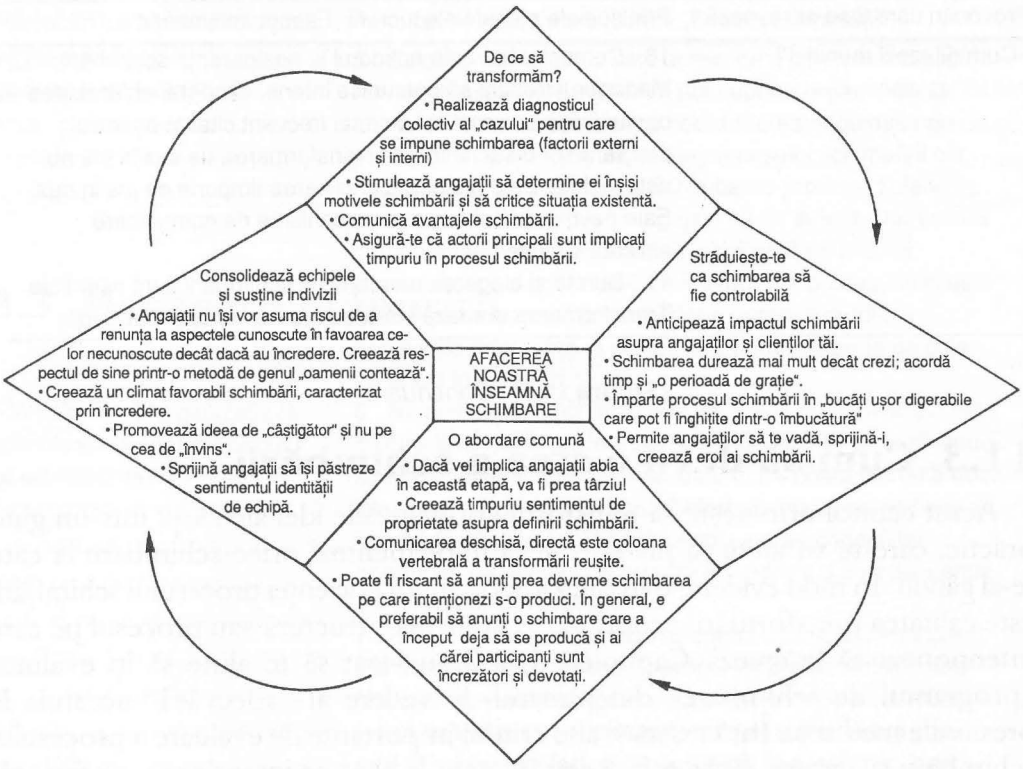


Figura 11.2 *Steaua schimbării*

schimbării în orice etapă a procesului de transformare. De asemenea, e perfect logic să începi cu motivele schimbării, dar în procesul de identificare a rezistenței și de transformare a acesteia într-un element controlabil, poți ajunge la concluzia potrivit căreia costurile schimbării depășesc beneficiile potențiale și prin urmare n-ar trebui să o realizezi deloc. Cea mai importantă concluzie este aceea că, în mod evident, realizarea unei anumite transformări implică o durată diferită de cea a creării culturii organizaționale favorabile schimbării. Încercând să utilizeze steaua schimbării pentru a face față unei transformări punctuale, chiar și cel mai bun manager va constata că nu poate clădi peste noapte acel climat de încredere, sprijin și participare care consolidează echipele, susține indivizii și creează receptivitatea față de schimbare.

În concluzie, numeroși manageri au considerat steaua schimbării un bun ghid în călătoria lor de transformare. Să analizăm pe rând fiecare aspect.

11.3.1. De ce să transformăm?

Acest aspect ne amintește că schimbarea este antrenată atât de factori externi, cât și de factori interni și că trebuie să îi clarificăm explicând motivele transformării, stimulând pe toată lumea să le identifice, definind permanent

problemele şi căutând soluţii mai bune. Motivele schimbării şi potenţialele avantaje nu sunt întotdeauna atât de evidente pe cât crede conducerea superioară şi trebuie să fie reamintite continuu. Pentru a determina aderarea activă, asigură-te că un număr cât mai mare de „actori" cheie sunt implicaţi de timpuriu în procesul schimbării, înainte ca acesta să devină un *fait accompli.*

11.3.2. Străduieşte-te ca schimbarea să fie controlabilă

Chiar dacă există nemulţumirea faţă de situaţia existentă şi toţi aderă teoretic la ideea schimbării, este posibil ca transformarea să nu se producă. Complexitatea ei poate depăşi capacităţile de coordonare ale unei singure persoane – în consecinţă, este esenţială fragmentarea ei în porţiuni controlabile. Primul pas este anticiparea impactului schimbării asupra indivizilor, echipelor şi clienţilor: efectele secundare pot fi considerabile. Transformarea durează mai mult decât crezi. Pregătirea în vederea schimbării presupune adaptarea mentalităţii, instruire aprofundată, furnizarea mijloacelor şi introducerea unor noi procese. Un „moment de respiro" pe parcursul schimbării ar acorda timpul necesar acestor pregătiri şi ţi-ar oferi posibilitatea de a revizui, de a analiza şi de a ajusta transformarea pe măsură ce se derulează. De asemenea, poţi exercita un control mai mare asupra schimbării dacă împarţi procesul în „bucăţi care pot fi mestecate". Vei fi avantajat din două puncte de vedere: primul, poţi realiza cu succes obiectivele realiste (acest lucru conferă credibilitate schimbării); şi al doilea, poate fi dificilă adoptarea unei noi viziuni. Pe scurt, obiectivele intermediare facilitează primul pas şi creează învingători în procesul transformării.

11.3.3. Împarte cu ceilalţi proprietatea asupra schimbării

Proprietate comună înseamnă că este transformarea tuturor, nu doar a ta; acest sentiment creşte gradul de confort, iar rezistenţa atinge un nivel minim. Comunicarea deschisă presupune să vorbeşti despre schimbare în fiecare etapă a procesului, permiţându-le angajaţilor să îşi exprime îndoielile şi fiind pregătit să ţii cont de părerea lor atunci când defineşti transformarea.

11.3.4. Consolidează echipele şi sprijină indivizii

Colegii tăi vor fi mai receptivi la schimbare dacă au încredere în ei înşişi şi un grad înalt de respect de sine. Aceasta presupune crearea unui mediu propice învăţării, a unei atitudini pozitive faţă de schimbare care stimulează asumarea riscului şi experimentarea. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul unui sprijin ferm, acordând recompense, evidenţiind cazurile de succes, liniştind angajaţii, sărbătorind reuşitele şi oferind consiliere şi atenţie fiecărei persoane.

11.4. Un proces care antrenează transformarea

Dat fiind că am amintit despre insuficiențele unei simple metode progresive, precizăm că o astfel de metodă este totuşi mai bună decât nimic. Cel puțin ea oferă o bază pentru a analiza şi a planifica problemele în prealabil. Rezumând câteva dintre ideile acestei lucrări, care a avut ca punct de plecare modelul elementelor unui proces al schimbării, vă propunem un grafic al procesului (figura 11.3), care vă poate ajuta să abordați atât transformarea în general, cât şi orice schimbare punctuală pe care o intenționați.

11.4.1. Sensibilizare prin cultura schimbării

Schimbarea înseamnă atât oportunitate, cât şi amenințare. Modul în care o văd oamenii depinde de piața sau climatul intern. Dacă încă de la început angajații sunt receptivi față de schimbare, nu vei depune o muncă de Sisif ori de câte ori încerci să transformi ceva în cadrul organizației. Iată de ce esența schimbării constă, în atât de mare măsură, în atenția acordată pe termen lung atitudinilor şi comportamentelor interne, create prin educație, modificarea mentalității manageriale, punerea angajaților în relație cu consumatorii, formularea viziunii, exprimarea nemulțumirii, comunicare continuă şi deschisă.

11.4.2. Analizează piața externă şi internă a schimbării

Pentru tine, motivele – deci necesitatea – schimbării pot fi limpezi precum cristalul. Ai cercetat piața externă a schimbării cu ajutorul sondajelor consumatorilor şi al analizei mediului economic, social şi tehnologic. Ştii că e o problemă de viață şi de moarte: transformi sau dispari. Dar nu e suficient. Dacă încerci să realizezi schimbarea atunci când doar tu eşti conştient de necesitatea ei, vei constata că acționezi un mecanism care nu e conectat la sala motoarelor. Nu se va întâmpla nimic. În general, angajații vor accepta mult mai bine necesitatea schimbării dacă sunt implicați în cea mai timpurie fază posibilă, dacă vor constata împreună problemele firmei şi vor identifica ei înşişi rațiunile schimbării. Aceasta înseamnă că trebuie să fii pregătit să ajustezi schimbarea în funcție de opiniile şi ideile exprimate de alții.

Din fericire, există numeroase metode care îți permit acest lucru. Studiile de atitudine a consumatorilor şi a angajaților vor pune în evidență nemulțumirea şi presiunile de schimbare şi vor începe să suscite bănuiala că se va întâmpla ceva diferit. Comunicând „actorilor" cheie şi ulterior unor grupuri mai mari concluziile desprinse, începi să creezi efectul de propagare a schimbării. Seminariile şi sesiunile oficiale şi neoficiale vizând soluționarea problemelor, destinate atât echipelor de lucru, cât şi unor angajați implicați în diverse funcții ale organizației vor crea mijloacele de a pune în discuție situația existentă şi de a exprima păreri diferite. Întâlnirilor neoficiale cu angajații îți vor crea o legătură mai strânsă cu problemele reale ale activității, cu oamenii şi echipele din cadrul firmei. Dintre provocările esențiale care îți sunt lansate amintim:

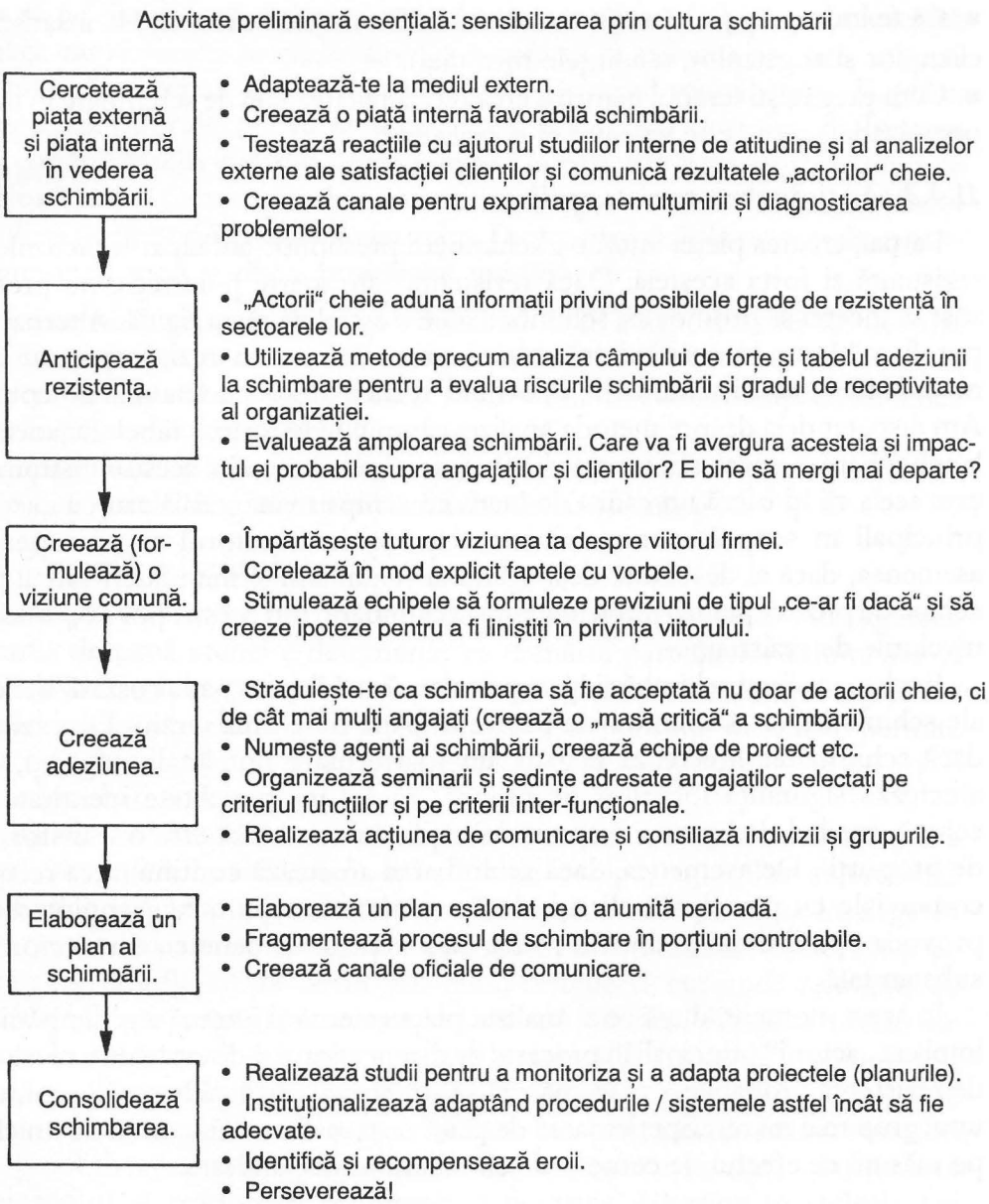


Figura 11.3 *Un proces care antrenează transformarea*

- Cât de timpuriu îi poți implica pe actorii cheie în procesul tău de planificare?
- Ai suficientă încredere să ceri echipelor să lucreze pornind de la probleme şi dificultăți şi nu pe baza unor transformări impuse ca un *fait accompli?*
- Asculți într-adevăr ce îți spun consumatorii?
- Cât de puternică este „justificarea externă", pentru a realiza această schimbare?

- Ce te îndreptățește să acționezi astfel (informațiile referitoare la insatisfacția clienților și angajaților, tendințele mediului)?
- Cum pregătești terenul pentru a crea receptivitatea față de schimbare în cadrul organizației, ceea ce te va ajuta să o realizezi?

11.4.3. Anticiparea rezistenței

Parțial, crearea pieței interne a schimbării presupune anticiparea factorilor de rezistență și forța acesteia. Dacă rezistența este foarte puternică, nu prea are rost să încerci să promovezi schimbarea pe o astfel de piață rigidă. Alternativele pot fi scăderea intensității schimbării prin diminuarea rezistenței sau chiar modificarea naturii schimbării, înlocuind vechea ofertă cu una mai acceptabilă. Am discutat deja despre metoda analizei câmpului de forțe, a tabelului adeziunii la schimbare și a evaluării receptivității organizației. Avantajul acestor instrumente este acela că îți oferă un cadru de lucru cu echipa managerială sau cu „actorii" principali în scopul monitorizării rezistenței în interiorul organizației. De asemenea, dacă ai desemnat deja agenți ai schimbării și mini-lideri sau ai creat echipe de proiect pentru implementarea schimbării, toți aceștia pot să „sondeze" nivelurile de rezistență.

Evaluarea sferei schimbării îți va permite să stabilești ecuația costuri/beneficii ale schimbării și să abandonezi proiectul până nu e prea târziu. De exemplu, dacă schimbarea afectează negativ un foarte mare număr de angajați, dacă afectează siguranța locurilor de muncă, dacă sunt periclitate identitatea de echipă, mediul de lucru și responsabilitățile, înseamnă că este o transformare de proporții. De asemenea, dacă schimbarea afectează continuitatea relațiilor comerciale cu principalii clienți, dacă va stârni reacția concurenților sau va provoca opinii defavorabile în presă, ea începe să semene cu o transformare substanțială.

În acest moment, după ce ai analizat piața externă și internă a schimbării și ai implicat „actorii" principali în procesul de diagnosticare și de evaluare a nivelurilor de rezistență probabile, ești în măsură să sintetizezi rezultatele și să le comunici unui grup mai mare. „Sperietoarea de paie" se transformă în „omul de tinichea" pe măsură ce efectul de cernere al schimbării se răspândește.

11.4.4. Crearea unei viziuni comune

Formularea unei viziuni asupra viitorului face parte din activitatea pe termen lung vizând crearea culturii, dar ea reprezintă totodată un factor direct în procesul de implementare a unei anumite transformări. Așa cum am evidențiat în ecuația schimbării, accentuarea aspectelor favorabile ale viitorului sprijină acțiunea prin care se încearcă asigurarea angajaților în privința raportului beneficii / costuri ale schimbării: beneficiile schimbării vor depăși costurile acesteia. Aceasta înseamnă că, pentru ca orice transformare organizațională sau strategică să fie logică, viziunea corporativă

trebuie să fie clar definită, iar toate acțiunile de comunicare trebuie să dovedească explicit că transformarea propusă este în concordanță cu viziunea și valorile expuse.

Pe măsură ce cercul oamenilor implicați în procesul schimbării se lărgește, previzionarea viitorului devine un aspect esențial al creării receptivității. În acest stadiu, este foarte utilă introducerea în seminariile, sesiunile și prezentările adresate echipelor a unora dintre metodele scenariilor descrise în capitolul 7, astfel încât angajații să fie liniștiți în privința viitorului. Dintre provocările principale care îți sunt lansate în acest stadiu al procesului amintim:

- Care este viziunea ta în privința viitorului? Este altcineva la fel de devotat acesteia ca și tine?
- Ești convins că schimbarea pe care o vizezi este în concordanță cu viziunea și valorile pe care le-ai definit?
- Cum poți defini și comunica din nou viziunea?
- Cum poți corela în mod explicit schimbarea cu viziunea?

11.4.5. Crearea adeziunii la schimbare

Înainte de a elabora un plan de derulare a schimbării, este bine să te asiguri că implicarea de până atunci a determinat ca numărul partizanilor schimbării să crească de la cei câțiva „actori" cheie până la masa critică. Aceasta presupune să comunici intens, să verifici iar și iar, să înțelegi și să consulți. Reacția îți permite să ajustezi schimbarea, comunicarea deschisă îți oferă oportunitatea de a-ți fi adresate întrebări și de a răspunde.

Există câteva metode empirice simple. Este nevoie să se atribuie cuiva sarcina comunicării schimbării: liderilor de echipă, agenților schimbării, promotorilor sau grupurilor de proiect. Procesul care determină înțelegerea reală și crearea adeziunii, atât în ceea ce îi privește pe „actorii" cheie, cât și pe măsură ce grupurile vizate devin mai mari, trebuie să cuprindă elemente de comunicare de grup, apoi comunicare individuală și în final din nou comunicare de grup. În acest mod, echipa respectivă poate să își formeze o perspectivă generală și substanțială asupra schimbării, după care i se poate cere să analizeze problemele individuale ce urmează a fi revăzute într-o zi stabilită. Această metodă oferă posibilitatea consilierii indivizilor supuși unui risc, clarificarea neînțelegerilor și rezolvarea problemelor fiecăruia. Ulterior, în cadrul unei întâlniri de grup finale, sunt stabilite obiectivele și calea de acces spre acestea. Este întotdeauna bine să acorzi angajaților timp pentru a reflecta și să anunți schimbarea pas cu pas și nu sub forma unui anunț zguduitor. Seminariile vizând crearea adeziunii pot facilita difuzarea mesajului și pregătirea grupurilor afectate. Ședințele deschise la care participă un număr mare de angajați pot fi fructuoase, cu condiția să existe posibilitatea schimbului de întrebări – răspunsuri în cadrul unor grupuri de dimensiuni mai mici. Provocările care îți sunt lansate în această etapă sunt:

- Crezi că ai suficienți partizani ai schimbării pentru a obține „masa critică"?
- Cine sunt oamenii care vor „sădi" și vor propaga schimbarea în numele tău?
- Unde te situezi atunci când încerci să generalizezi schimbarea?
- Ești pregătit, chiar și în această etapă, să accepți semnale de reacție continuă, să verifici permanent dacă ai fost înțeles și să modifici planul de schimbare conform noilor date?

11.4.6. Elaborarea unui plan de schimbare

Este posibil să fi avut nevoie de multe săptămâni și luni pentru a ajunge la această etapă a procesului schimbării, dar vei vedea că acest timp a fost bine folosit. Aproape de final, când schimbarea devine o realitate în curs, va fi esențial să elaborezi un plan eșalonat care să le permită celor implicați să controleze procesul pe măsură ce acesta se derulează. Un plan realist va fi probabil de două ori mai lung decât ai crezut inițial; verifică procesul în fiecare etapă. Va trebui să stabilești timpul total alocat consilierii, logisticii ca amplasarea calculatoarelor și a echipamentului de birou și timpul necesar ca echipele de proiect care analizează amănunțit metodele schimbării să îți dea un răspuns. Dacă e posibil, imprimă schimbării un asemenea ritm încât să existe pauze sau timpi de respiro în care angajații au răgazul să își tragă sufletul și să facă față cerințelor pe măsură ce se produce schimbarea. Trebuie să creezi canale oficiale de comunicare care să precizeze detaliat cine ce va spune și cui, când și cum, astfel încât mesajul să fie clar și adecvat, iar nimeni să nu fie uitat.

În general, comunicarea directă, bilaterală este mai eficientă decât cea realizată prin intermediul telefonului, al corespondenței sau al panoului de afișaj. Managerii își fac prea multe griji în privința necesității unui anunț general către toți angajații. O asemenea soluție, în afară de faptul că este impersonală, îi omite pe agenții plecați pe teren și pe angajații aflați în concediu. Dacă ideea schimbării plutește în aer de câtva timp, este foarte posibil ca un asemenea anunț să fie inutil. Printre provocările esențiale care îți sunt lansate se numără:

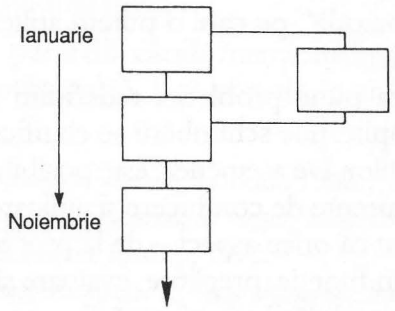
- Este realistă durata stabilită pentru realizarea schimbării?
- Cum poți fragmenta un proces de schimbare de proporții în mici porțiuni controlabile?
- Ce canale de comunicare directă ai creat?
- Care este „plasa de siguranță" a sprijinului și consilierii?
- Ai lăsat „timp de tranziție" pentru a da răgaz schimbării să se dezvolte?

Planul tău de schimbare va semăna probabil mai mult cu un grafic de acțiune decât cu o stea a transformării, dar s-ar putea să vrei să utilizezi figura 11.4. pentru a verifica dacă ești pe drumul cel bun.

1. Care sunt principalele probleme antrenate de schimbare care trebuie abordate (nivelurile de rezistență, desființarea echipelor, persoanele afectate, alegerea momentului, pregătirea)?

-
-
-
-
-
-

2. Cum arată graficul tău progresiv, etapizat pentru o derulare lină a schimbării?



3. Planul tău abordează corespunzător problemele definite la punctul 1 și aspectele cuprinse în steaua schimbării?

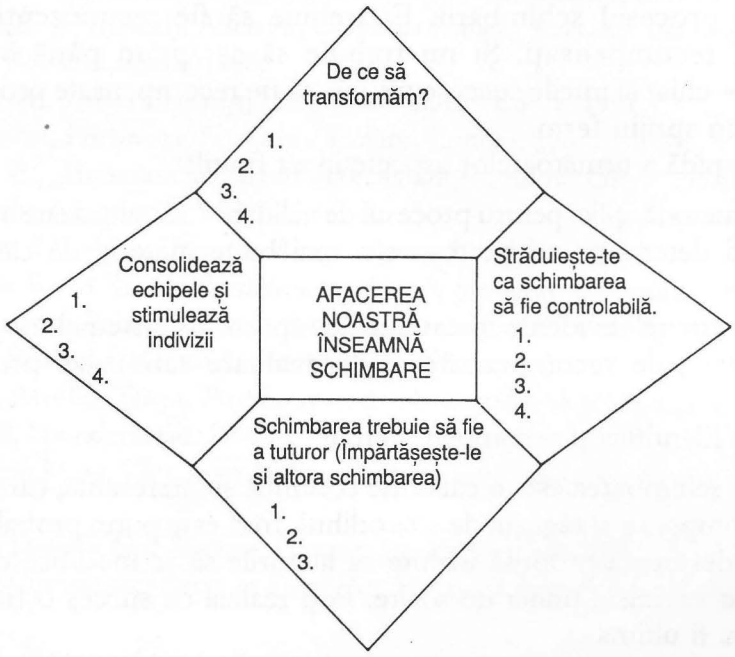


Figura 11.4 *Planificarea schimbării*

11.4.7. Consolidează schimbarea

Odată demarat procesul schimbării, mulți manageri sunt gata să răsufle uşurați, să se felicite că au făcut o treabă bună şi să „se culce pe o ureche". N-au ei norocul acesta. Pentru ca schimbarea să fie durabilă, sunt necesare instituționalizarea şi „reînghețul" pentru a fi siguri că mediul continuă să fie favorabil transformării, iar angajații nu revin la comportamentele anterioare schimbării. După ce am utilizat metoda „promovării" schimbării pe piața internă, trebuie să ne continuăm demersul şi să luăm anumite măsuri în privința satisfacerii cerințelor clienților externi şi interni. Avantajele vor fi următoarele: în primul rând, vom avea posibilitatea să monitorizăm şi să adaptăm strategiile, iar în al doilea rând, reconfirmăm continuitatea transformării şi în al treilea rând, vom identifica „cea mai bună metodă" pe care o putem aplica în scopul revitalizării altor aspecte ale organizației.

În mod inevitabil, se va pune problema redefinirii posturilor şi realocării resurselor pe măsură ce implicațiile schimbării se clarifică. Este posibil să apară necesitatea pregătirii angajaților. De asemenea, este posibil să fie necesară ajustarea sistemelor şi a practicilor curente de conducere şi aplicarea unor metode noi. În mod evident, este important ca orice aspect – de la procedeele de recrutare până la programele de instalare în funcție, pregătire, evaluare şi evoluție a carierei – să fie corelat cu obiectivul consolidării transformării.

Trebuie să creăm câțiva „eroi" vizibili din rândul celor care constituie modele eficiente în procesul schimbării. Ei trebuie să fie recunoscuți public şi, bineînțeles, recompensați. Şi nu trebuie să aşteptăm până la atingerea perfecțiunii – chiar şi micile succese trebuie să fie recompensate prompt pentru a constitui un sprijin ferm.

Analiza rapidă a următoarelor aspecte îți va fi utilă:

- Ce fel de metodă aplici pentru procesul de validare / monitorizare a schimbării?
- Cum poți determina adoptarea celei mai bune metode de către întreaga organizație?
- Există „sectoare" evidente în care unele aspecte ale sistemelor operaționale, informaționale, de recompensare şi de evaluare sabotează programul de schimbare?
- Cum poți identifica şi recompensa eroii?

În sfârşit, schimbarea este o călătorie continuă şi interesantă, care pe parcurs îți oferă recompense şi răgazul de a te odihni. Însă este puțin probabil să ajungi vreodată la destinația propusă înainte ca lucrurile să se modifice din nou. Cu siguranță, nu va exista punct de sosire. Poți realiza cu succes o transformare, însă ea nu va fi ultima.

Bibliografie suplimentară

Dacă:

- doreşti să ştii ce au gândit alţii referitor la schimbare;
- eşti interesat să afli cum au abordat problema transformării diverse companii şi ţări;
- ai un interes profesional privind controlul schimbării;
- pur şi simplu vrei să ştii mai mult,

poţi să încerci să citeşti o parte din cărţile menţionate în cele ce urmează. Această listă nu este nicidecum exhaustivă, însă constituie un bun punct de plecare.

Asimov Isaac, *Foundation*, Grafton Books, Londra, 1962.

Bartlett Christopher şi Sumantra Ghoshal, *Managing across borders: the transnational solution*, Business Books, Random House Group, 1992.

Beckhard, Richard şi Harris, Reuben T., *Organizational transitions*, Addison – Wesley, Workingham, 1987.

Belbin, R.M., *Management Teams: Why they succed or fail*, Heinemann, Londra 1981.

Deal, Terrence E. şi Kennedy, Allen A., Cor*porate Cultures: Rites and Rituals of the corporate life*, Penguin Books, Londra, 1988.

de Bono, Edward, *Serious Creativity*, Harper – Collins, Londra, 1992.

Gorbaciov, Mihail, *Perestroika*, Fontana / Collins, Londra, 1987.

Greiner, Larry E., „Evoution and Revolution as Organizations Grow", *HBR* republicat no. 72407, iulie / august 72, 1972.

Handy, Charles, *The Age of Unreason*, Arrow Books, Londra 1990.

Hart, Gary, *The Second Russian Revolution*, Hodder & Stoughton, Londra, 1991.

Holmes, Thomas şi Rahe, Richard, „The social readjustment rating scale", *Journal of Psychosomatic Research*, volumul 2, numărul. 2, 1967.

James, Kim şi Arroba, Tanya, *Pressure at work: A survival guide for managers*, ediţia a 2-a, McGraw-Hill, Maindenhead, 1992.

Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters: Corporate entrepreneurs at work*, Unwin, Londra, 1985.

Kidder, Tracy, *Soul of a New Machine*, Penguin Books, Londra, 1987.

KPMG Career Consultancy Services Pamphlet, *Partners: Coping with redundancy*, noiembrie 1992.

Majaro, Simon, *Managing Ideas for Profit – The Creative Gap*, McGraw – Hill, Maidenhead, 1992.

Murray Parkes, Colin, *Bereavement: Studies of grief in adult life*, Pelican Books, Londra, 1975.
Pascale, Richard Tanner şi Athos, Anthony G., *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Londra, 1982.
Plant, Roger, *Managing Change and Making it Stick* Fontana, Londra, 1987.
Prahalad, C.K. şi Doz, Yves, *The Multi – National Mission*, Collier Macmillan, Londra 1987.
Roberts, Wess, *Leadership Secrets of Attila the Hun*, Bantam Books, Londra, 1990.
Roddick, Anita, *Body & Soul*, Ebury Press, Londra, 1991.
Schein, Edgar H., „How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room", *Sloan Management Review Reprint Series*, volumul 34, nr. 2, republicat 3428, iarna 1993.
Watzlawick, P., Weakland, J şi Fisch, R., *Change, Principles of Problem Formulation and Problem Resolution*, Norton Inc., New York, 1974.

Index

ABC Retail, 175
Agrafax, 24-25
Akerberg, P.O., vicepreşedinte, Ericsson, 139
Akers, J. IBM, 14
alegerea momentului, 171
analiza forţelor câmpului, 117-120
analiza mediului de afaceri, 28
Apa Perrier, 162-163
Ashridge Management Centre, 50, 57
automobil, durata medie de viaţă, 17

Bartlett, C. & Ghoshal, S., Managing Across Borders, 16
Beattie, D., directorul departamentului central, ICL, 103
BICC Technology Group, 35-36
BMW, 48
Body Shop, The, 28, 48, 126, 147, 149
Bonfield, P., preşedinte, ICL, 98-99, 102-103
Bono, E. de, 130-131
BP, 26-27, 44, 48-49, 60, 105, 140
Brainstorming, 131
British Airways, 48, 99
BSO, 43
BTR, 155

canale de comunicare, creare, 162-164
Cannon, A., 171
Canon, 55
capacitatea internă a organizaţiei, evaluare, 34-52
Centraal Beheer, 145
chestionarul privind diagnosticul dezvoltării organizaţiei, 21, 29-32
chestionarul privind stresul, 64-65
ciclurile previzibile ale schimbării, 19-27
colaborare, 27
comunicare
  importanţa comunicării, 155-156
  necesitatea onestităţii, 158
  stilul şi metoda de management al comunicării, 156-158
concediere, 149-150
conducere vizionară, 124-143
  evaluarea capacităţii, 142-143
conducere, dezvoltare prin, 24
consiliere, 117
Cooke-Davies, T., 61, 150
coordonare, 26-27
Cranfield Business Growth Programme, 23, 25
creativitate, 22-24
criza de autonomie, 20-21, 24
criza de birocraţie, 20-21, 26
criza de conducere, 20-21, 23-24
criza de control, 20-21, 25
cultura corporativă, *a se vedea* cultura
cultura favorabilă schimbării, creare, 95-108
cultura, mesajele liderilor, 95-96
curba şi modificarea productivităţii, 86-87

Dairyborn Foods, 156
Davies, G., Next, 38
Davison, J., ICL, 159
delegare, dezvoltare prin, 25-26
desprindere de trecut, 58-61
Digital, 43

educare în scopul schimbării, 98-99, 103
Edwardes, Sir Michael, 82, 173
Egan, Sir John, preşedinte, Jaguar, 127

elaborarea scenariului, 15, 131-132
Elliot Brothers Audio Sounds Ltd, 120-122
English Heritage, 47
Ericsson, 39, 105-106, 133, 139
Evans, M., preşedinte-fondator, Agrafax, 24-25

fazele (etapele) de dezvoltare organizaţională, 20-27, 170
FI Group, 112
First Direct Banking, 55
Ford, 163
Fujitsu, 40

GEC, 40
Girolami, Sir Paul, preşedinte, Glaxo, 136
Glaxo Pharmaceuticals, 19, 42, 100-101, 135-139, 140
globalizarea pieţelor, 16
Gorbaciov, M., 53, 56, 59-60, 125, 145, 147, 160
  Perestroika, 109
Greiner, L. E., etapele de dezvoltare a unei organizaţii, 20-27, 170

Haigh, B., preşedinte, Innovex, 135
Handy, C., Age of Unreason, 43
Harvey Jones, J., 147
Heifetz, R., 134
Herman Miller, 17-18
Hewlett Packard, 13-14, 101
Horton, Sir Robert, preşedinte, BP, 44, 105

IBM, 14-15, 38, 111
ICL, 18, 36, 38, 40, 44, 48, 80-83, 97-99, 101-108, 132-133, 155-156, 159, 163
implicare timpurie, 160-162
Ind. Coope Burton Brewery, 42
inerţie, 110-112
informaţia, importanţa furnizării informaţiei, 153-154
Innovex, 22-24, 118-119, 131, 135
întârzieri ale acţiunii, 170, 174
înţelege angajaţii, 47
întârzieri, 174

Jaguar, 127
James, K. şi Arroba, T., Pressure at Work, 64, 66
Jobs, S., Next Computers, 127
Johnson & Johnson, 133

Kahn, H., 15, 131-132
Kanter, R. M., 89
Kidder, T., Soul of a new machine, 80
Komatsu, 126-127, 159
Kondratiev, ciclurile de dezvoltare, 19-20

Lance, S., Glaxo, 136
Lanum, A., 98
Leppard, J., 21, 29-32
Levi Strauss, 48-49
Lloyds of London, 19, 99, 148, 167
Lorenz, C., 26

Majaro, S., 95-96
management în anii '90, 50-51
manageri de nivel mediu, rezistenţa, 113, 115
McCormack, M., 171
McKinsey, Consultants, 45-46, 57
metode de gândire creativă, 131
mijloace de comunicare, verificare, 165-166
Mirman, S., Sock Shop, 28, 125-126
modelul de organizare în vederea schimbării, 36-38
modelul steaua schimbării, 178
modificarea culturii, 47-50
modificarea pieţei externe, 180-182
mutare, 89-90

Next, 38
Next Computers, 127

organizaţia de tip reţea, 42-43
organizaţia formată din celule autonome, 43

organizația orizontală, 41-42
organizație orientată spre clienți, 42
orientări comportamentale, 100

Pascall, D., BP, 105
piața internă a schimbării, 97, 180-182
Pickles, S., 126
planul de schimbare, elaborare, 184
pregătire externă, 150
presiuni ecologiste, 17
Preybig, I., Tandem Computers, 164
probleme de afaceri, diagnostic colectiv, 101
procesul care antrenează transformarea, 180-186
Proust, M., 54
Prudential Assurance Company, 39, 46, 48, 148, 158

Rahe, Dr. R., scala de evaluare a adaptării sociale, 64-65
realizarea schimbării, 84-85
receptare negativă, 170-172, 174
respectul de sine pe parcursul schimbării, 86-87
rezistența la schimbare
  anticipare și învingere, 109-113, 182
  factori majori, 88-93
    capacitatea de a face față schimbării, 92
    creşterea volumului de muncă, 93
    motivele schimbării, 90-91
    nesiguranță și ambiguitate, 91
    pierderea controlului, 89-90
  grupuri, 113
  identificarea factorilor de rezistență, 113-116
  origini, 110
  tehnici de învingere, 117-122
    analiza câmpului de forțe, 117-120
    consiliere, 117
    tabelul adeziunii la schimbare, 120-122
rezumat al principalelor mesaje și provocări, 175-177
Roddick, A., Body Shop, 28, 126, 147, 149

SAS, 48
Schein, E., 79
schimbare
  anunțarea schimbării, 172-173
  capacitatea de a face față la, 92
  climatul pentru stimularea schimbării, 107
  eficiență, 124
  necesitatea comunicării prealabile, 91
  program de, 39, 51
  reacția la, 86, 88
schimbarea la baza piramidei organizaționale, 159-160
scop, 132-133
Seal, R., director executiv, BP, 156-157
Sear Holdings, 38
Segesser, R., Dainyborn Foods, 156
seminarii pe tema schimbării, 98-99
Shell, 13, 27
Shirley, S., fondator, FI Group, 112
sisteme de comunicare a schimbării, 46
sisteme de evoluție a carierei, 45
sisteme de recompensare, 44-46
sisteme operaționale, 46
Smith, A., 54
societăți mixte, 40
Sock Shop, 28
Sony, 48
stare de spirit, 47
Stevens, Sir Jonlyn, English Heritage, 47
stil, *a se vedea* stil personal
stilul personal, 67-75
  artizan, 67, 156
  chestionar, 70-74
  erou, 67-68, 156-157
  „încurcă-lume", 67, 69, 156-157
  strateg, 67, 69, 156-157
stilul „oamenii contează", 101
strategie, formulare, 38-40
stres, transformare personală, 64-66
structura organizației, 40-43
  organizația celulară, 43
  organizația de tip rețea, 42-43

organizația orientată spre clienți, 42
organizația orizontală, 41-42

tabelul adeziunii la, 120-122
tabelul de evaluare a receptivității și capacității, 174
Tandem Computers, 41, 164
Tanner, R. P. și Athos, A-G, Art of Japanese Management, 172
timp total, 171-172
timpul necesar schimbării, 167-170
transformarea personală
abordarea, 62-66
nivelurile de suferință, 63-64
stres, 64-66
transformări pe harta politică, 16
transformări sociale, 16

viziune comună, 99-100
creare, 127-133
formularea (definirea), 184-186
viziune și valori, 132-133
vizualizarea afacerii în viitor, 130-131
volumul de muncă, creșterea, 93

Watson, M., BICC Technology Group, 35
Watson, T., IBM, 56
Weinstock, Sir A., 40
Wilmot, R., președinte, OASIS group, 38, 98, 101-103, 132, 163